

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПРИ УПРАВЛЕНИИ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

ТЕХНОПОЛИС/Персонал-технологии

Стратегически значимым направлением работы с персоналом на комбинате всегда являлось постоянное совершенствование механизма формирования рационального по структуре и составу и оптимального по величине резерва руководителей основных структурных подразделений. В современных условиях об эффективности работы HR-службы можно говорить только в том случае, если её специалистам удастся поднять методы работы с персоналом на качественно новый уровень. Служба по персоналу при управлении кадровым резервом вынуждена работать гибко, создавая новые, адекватные происходящим изменениям механизмы реализации основных задач, чуткие инструменты оперативного мониторинга ситуации.

Создание системы целевых показателей оценки качества управления кадровым резервом обусловлено следующими причинами.

* **Система менеджмента качества (СМК).** На комбинате функционирует система менеджмента качества (ISO 9001:2000), в которой деятельность службы персонала, наравне с другими, регламентирована стандартами СМК предприятия. Самооценка деятельности по управлению персоналом (в рамках участия в конкурсах премий Правительства Российской Федерации в области качества) выявила сферу, требующую улучшений, — измеримость и конкретность целей. При этом управление кадровым резервом отмечено как наиболее сложное в оценке результативности.

* **Оперативный мониторинг.** Принятие управленческого решения относительно стратегии и конкретных мероприятий должно сопровождаться объективной информацией о реальном состоянии системы. До внедрения данной системы отсутствие конкретных точек контроля приводило к запоздалым, не всегда верным решениям, основанным на прошлом опыте, чутье, интуиции, предположениях.

* **Оценка эффективности.** Вопрос оценки деятельности по управлению резервом руководство компании задает не случайно. С одной стороны, это необходи-



Текст: Константин Фокин,
начальник отдела планирования развития
персонала ОАО «ЗСМК»



ОАО «Западно-Сибирский металлургический комбинат» (предприятие «Евраз Груп С.А.») является крупной компанией с полным металлургическим циклом, численностью 25 тыс. человек. Важным конкурентным преимуществом, позволяющим занимать лидирующие позиции на рынках металлопроката, остается персонал, который рассматривается руководством компании как главный источник достижений в области качества и производительности.

мость знать эффективность финансовых вложений, с другой — измеримые показатели при расчете бонусов руководителям HR-службы.

Работа с кадровым резервом осуществляется на основе системного подхода — начиная от трудоустройства на комбинат молодого специалиста и заканчивая назначением на должность руководителя. Анализ функционирования данной системы позволил выделить наиболее информативные и значимые точки, реализованные в методике «Расчет показателей эффективности управления кадровым резервом», которая стала теоретической базой оперативного мониторинга состояния и управления резервом руководителей. В значительной мере работу специалистов службы персонала облегчила корпоративная интегрированная ERP-система SAP R/3, функциональность которой имеет широкие возможности при проведении многостороннего анализа ситуации, для предоставления совокупности оперативной и достоверной информации, значительного снижения трудозатрат на ведение бизнес-процесса. Базой сравнения значений показателей является предыдущий период или нормативное значение показателя, полученное на основе теоретических данных или экспертных оценок.

Оценка качества работы с кадровым резервом включает следующие направления:

- 1) обеспеченность кадровым резервом и его качественный состав;
- 2) динамика движения состава кадрового резерва;
- 3) подготовленность кадрового резерва;
- 4) обратная связь в системе управления кадровым резервом.

Оценка обеспеченности кадровым резервом должностей, подлежащих обеспечению резервом (ПОР), отражает количественную и качественную характеристику резерва и состоит из следующих основных показателей:

- общая обеспеченность резервом;
- соответствие резервистов по уровню специального образования, необходимого для должности ПОР согласно Единым

корпоративным требованиям должности (ЕКТД);

— соответствие резервистов по уровню образования, возрасту, стажу, результатам психофизиологического ис-

следования обязанностей потенциальной должности и включает:

— показатель общей подготовленности резерва;

— текущий уровень подготовленности резервистов;

«При управлении кадровым резервом служба по персоналу вынуждена работать гибко, создавая новые, адекватные происходящим изменениям механизмы реализации основных задач, чуткие инструменты оперативного мониторинга ситуации»

следования деловых и личностных качеств;

— средний возраст руководителей, занимающих должности ПОР, а также их резервистов;

— количество альтернативных кандидатов в кадровый резерв на конкретную должность (определяется инструментарием системы SAP R/3 по принципу наибольшего соответствия требованиям должности).

Оценка динамики движения состава кадрового резерва показывает количественное и качественное его изменение за определенный период, позволяет проводить текущий мониторинг показателей работы с резервом для выполнения оперативных корректирующих мероприятий и включает следующие наиболее информативные показатели:

— показатель текучести среди резервистов;

— показатель назначения резервистов на должность;

— показатель назначения не из состава кадрового резерва;

— общее выбытие из резерва;

— показатель выбытия из состава кадрового резерва по неуважительным причинам;

— показатель заполнения вакансии должности ПОР.

Оценка подготовленности резерва позволяет в реальном времени проводить мониторинг степени готовности резервистов, уровня их обученности, фактического прохождения этапов подготовки кадрового резерва, исполне-

— показатель исполнения резервистами обязанностей должности ПОР;



— назначение на должность ПОР не подготовленных работников;

— подготовленность «горячего резерва» (сотрудников, стоящих в резерве на должности, которые могут освободиться в ближайшее время).

Основным измеримым параметром обратной связи в системе, характеризующим качество подготовки резервистов, является оценка качества исполнения обязанностей должности, на которую готовится будущий руководитель. Она состоит из показателей:

— выполнение плановых производственных показателей подразделением;

— количество нарушений техники безопасности у подчиненных;

— количество нарушений производственной и трудовой дисциплины;

— введенные улучшения деятельности подразделения, инженерные рационализаторские решения.

Обратная связь в системе управления кадровым резервом также включает проведение социологических исследований, направленных на изучение мнений руководителей, препода-

вателей, остальные находятся в стадии разработки проектных решений и технических заданий для IT-специалистов.

Своевременный мониторинг представленных показателей позволяет проводить целенаправленную политику по улучшению качественного состава кадрового резерва, совершенствовать бизнес-процесс управления резервом, вовлекать руководителей структурных подразделений в плодотворное сотрудничество в вопросах обеспечения безболезненной и эффективной преемственности руководителей. Представленная система целевых показателей оценки способствовала повышению мотивации сотрудников отдела, курирующего работу с кадровым резервом, благодаря чему общая обеспеченность резервом по комбинату достигла значения 96,2%.

Внедренные критерии качества работы с резервистами воплощают в «конкретные осязаемые формы» цели, поставленные перед HR-службой, а также позволяют руководителям предприятия количественно оценивать эффективность данного вида деятельности, вовремя принимать корректирующие воздействия, устанавливать размер бонусов руководителям HR-службы на основе определенных целевых показателей.

Таким образом, если раньше на комбинате действовала только система управления кадровым резервом, то сейчас используется наложенная на неё система оценки качества функционирования этой систе-

матери, трудового коллектива для определения степени удовлетворенности програм-

«Работа с кадровым резервом осуществляется на основе системного подхода — начиная от трудоустройства на комбинат молодого специалиста и заканчивая назначением резервиста на должность руководителя»

мами обучения, качеством подготовки, мотивированности резервистов и т.п.

Значительная часть представленных показателей реализована в ERP-системе SAP

мы. Их взаимодействие позволяет получать синергетический эффект при управлении персоналом, что в конечном итоге способствует достижению бизнес-целей компании. ■