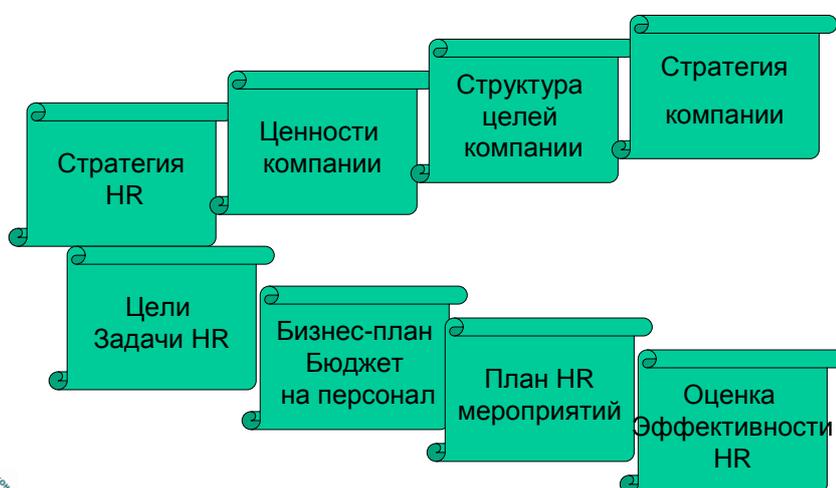


Инструменты оценки эффективности кадровой стратегии

Мировой опыт и опыт лидирующих российских компаний убеждает нас в том, что основным конкурентным преимуществом любой компании может являться человеческий капитал или человеческие ресурсы, а также эффективная кадровая стратегия.

Кадровая стратегия является неотъемлемым элементом стратегического управления человеческими ресурсами. Стратегическое управление человеческими ресурсами начало активно развиваться с 90-х годов прошлого века как логическое продолжение развития стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент доказал свою эффективность во многих компаниях и его основные этапы были применены и для стратегического управления человеческими ресурсами.

Стратегическое управление человеческими ресурсами



2

В данной статье нас интересует последний этап стратегического управления человеческими ресурсами- оценка эффективности кадровой стратегии и всей системы УЧР

Для оценки эффективности стратегического управления человеческими ресурсами применяются различные инструменты: HR metrics, HR ROI, HCI. В данной статье мы рассмотрим подход к оценке эффективности кадровой стратегии с точки зрения **Performance Measurement and Management PMM (Управления результативностью).**

Уже во второй половине прошлого века бизнес сообщества в развитых странах были крайне озабочены повышением эффективности бизнеса. Хотя увлечения технологическими новинками про как конкурентным преимуществом имеет место и по сей день, однако понимание, что бизнес делают люди, которые должны иметь перед собой четкие ориентиры для движения вперед, начало появляться уже в 60-е годы прошлого века. Именно в это время начала внедряться системы управления по целям. С этого момента и начинается история управления результативностью. Однако недостаточное ясное и четкое понимание, что должно быть получено по результатам выполнения целей, привело к дальнейшему развитию этой системы к ключевым показателям эффективности. В конце 80-х годов прошлого века. Р. Каплан и Д. Нортон предложили новую модификацию системы управления по результатам- систему сбалансированных показателей.



● Управление по целям	УПЦ	Management by Objectives	MBO
● Система сбалансированных показателей	ССП	Balanced Scorecard	BSC
● Ключевые показатели эффективности	КПЭ	Key Performance Indicators	KPI



Далее мы более подробно рассмотрим все эти инструменты в управлении человеческими ресурсами, выявим их достоинства и недостатки и определим различия между ними.

Управление по целям службы управления персоналом УПЦ (HR MBO)

Достоинства системы MBO

- Внедряется система стратегического планирования
- Применяется каскадный метод формирования дерева целей
-

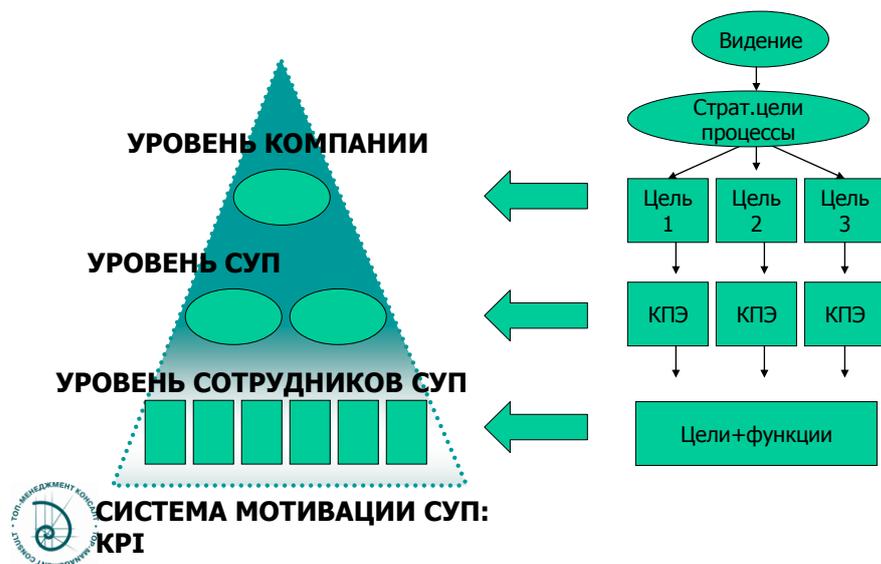
Недостатки системы MBO

- Отсутствует система объективного измерения выполнения целей
- Недостаточно проработана система обратной связи
- Преобладают финансовые цели

Система сбалансированных показателей КПЭ (HR KPI)

ИНСТРУМЕНТ ИСПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ -

ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ)



24

Достоинства системы КПЭ

- Вовлечение представителей всех уровней управления в разработку дерева целей и показателей
- Возможность использования контроля и самоконтроля для коррекции текущей деятельности
- Ограниченное количество показателей у каждого сотрудника и четкость их приоритетов
-

Недостатки системы КПЭ

- Без специального обучения руководители не сразу чувствуют, что это их «инструмент управления персоналом»
- Необходимость параллельного «наведения порядка» в системе управленческого учета
-
- Перевод системы оплаты труда на зависимость от результата

Системы сбалансированных показателей ССП (HR BSC)

Финансы- повышение стоимости компании за счет увеличения стоимости человеческого капитала, инвестиции и расходы на персонал

Клиенты- внутренние клиенты СП

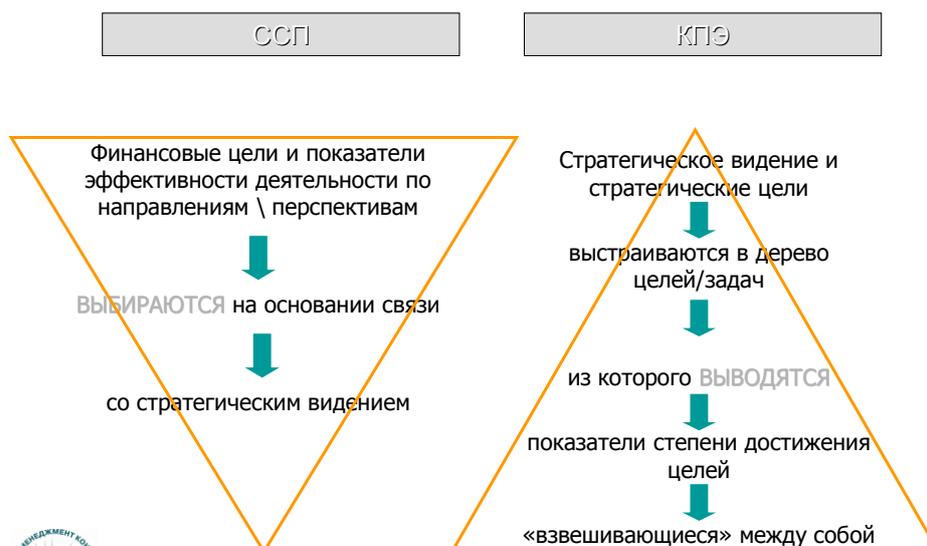
Процессы- все процессы управления персоналом

Культура- обучение и развитие персонала, корпоративная культура

Карта сбалансированных показателей СУП

Перспективы	Цели	Причинно-следственная связь	Показатели/Измерители	Вес/Численное значение	Мероприятия/ответственные
Финансы	Эффективность инвестиций в персонал Сокращение неэффективных затрат	Эффективные инвестиции-сокращение неэффективных затрат-повышение стоимости компании	HR ROI (доход-затраты/затраты X 100%)	20% HR ROI \не менее50%	Подготовить инвестиционные бюджеты
Клиенты	Удовлетворенность клиентов	Повышение статуса СУП Вклад в бизнес-результат компании	Процент удовлетворенных клиентов	30% Удовлетворенность не ниже 75% Вклад в бизнес-результат более 15%	Опрос Выявить потребности и удовлетворенность клиентов
Процессы	Поддерживают достижение стратегических целей компании Высокий уровень качества услуг	Приоритеты выстроены под стратегию компании-повышение производительности и эффективности	Рост производительности ФОТ/рост производительности Низкий процент ошибок найма Мотивация на результат	30%	Аудит HR процессов План оптимизации по приоритетам Бюджет
Культура	Лидерство Высокое качество Клиентоориентированность	Наличие лидеров-возможность региональной и московской	Лидерский потенциал Кадровый резерв Система обучения	20% 80 % успешно прошедших обучение	План обучения и развития 12

- Ориентация не только на финансовые показатели
- Перевод целей в количественные показатели (score cards)
- Выбор показателей с точки зрения стратегических интересов (strategy maps)
- Переход от разрозненных показателей к их системе НО
- Недостаточная проработка целей верхнего уровня
- Несогласованность целей высшего уровня с нижележащим. Отсутствие навыков целеполагания и контроля операционных показателей
- Перенасыщенность информацией – трудность восприятия стратегических карт. Множественность показателей
- Выведение целей из логики «перспективы» (функции), с последующим связыванием со стратегией
- Ограничение «баланса» предложенными авторами «перспективами»
-



Сравнительный анализ - + и -

Примеры карт

Где что применять

Типовые ошибки при внедрении КПЭ или ССП

Показатели несбалансированы

- Показатели в виде текстовых формулировок - Степень достижения условна и спорна
- Нефинансовые и неколичественные показатели – как измерять?
- Взвешенности показателей нет:
 - Командировка организована на 20%
 -
- Если все показатели равнозначны – то как распределять ресурсы?

Цели создания системы

«Система создана для контроля персонала СУП»?!

«Система создана для мониторинга протекания
УП»?!

процессов

Кто работает с показателями и учитывает их динамику?

От учета «post factum»

к контроллингу –
т.е. план\факту

- КПЭ функциональные – КПЭ результатные

- **Бизнес-показатели текущего года – обеспечение долгосрочного развития**
- **Приоритет у финансовых показателей**

Планирование показателей

Планирование снизу

Планирование сверху

Планирование от желаемого

Планирование от достигнутого

Так как же правильно?!

Бенчмаркинг и «универсальные показатели»

Показатели нижнего уровня (если таковые имеются) не вносят свой вклад в достижение показателей уровня выше...

Связь с оценкой персонала СУП и их оплатой труда

Связь не предполагается

С зарплатой будет связано позже

Только для расчета зарплаты и придумано

Зарплата высшего уровня СУП от КРІ не зависит

Учет и аналитика не успевают к расчету зарплаты

Инструмент мотивации или демотивации?