

ISSN: 2219-8229
E-ISSN: 2224-0136
Founder: Academic Publishing House *Researcher*
DOI: 10.13187/issn.2219-8229
Has been issued since 2010.



European Researcher. International Multidisciplinary Journal

UDC 331

Integral Index of Company's Personnel Reserve Operating Efficiency

¹ Svetlana V. Titova

² Ludmila A. Medvedeva

¹ Naberezhnye Chelny Branch of the Institute of Economics, Management and Law, Russian Federation

39/01 Chulman Prospekt, apartm. 29, Naberezhnye Chelny 423832

PhD (Education), Assistant Professor

E-mail: fabik_dog@mail.ru

² Naberezhnye Chelny Branch of the Institute of Economics, Management and Law, Russian Federation

13/04 Sh. Usmanova Str., apartm. 165, Naberezhnye Chelny 423832

E-mail: fabik_dog@mail.ru

Abstract. The article cites the application example of calculation of integral index of personnel reserve operating efficiency, basing on the indices of personnel recruitment cost reduction; percent of personnel, included in personnel reserve; level of managers' training; percent of employees engaged from outside; reservists' turnover; reserve readiness. The paper attempts to find new approach to define personnel reserve operating efficiency and complex analysis of the results of measurement of estimated figures of personnel reserve operating efficiency on the example of production facility 'Avtomaster' LLC. The possibility of calculation of integral index of personnel reserve operating efficiency will allow company's managers to determine the efficiency of this system, detect the problems and elaborate recommendations for their solution.

Keywords: personnel reserve; reservist; reservists' turnover; production facility; personnel recruitment cost; reserve readiness; integral index; personnel reserve operating efficiency.

Введение. Работа с кадровым резервом затрагивает всю компанию. Каждый руководитель должен принимать в ней участие и понимать, зачем это все нужно. Невозможно добиться высоких результатов в деятельности компании, если нет персонала, способного решать любые задачи. Профессионально подготовленный работник, знающий специфику работы компании, понимающий основные направления развития, являющейся патриотом фирмы, возвращенный самой компании – вот тот сотрудник, который нужен организации.

Материалы и методы. Авторами использовались такие методы исследования как прямое и косвенное измерение, анализ отчетных документов отдела кадров ООО «Автомастер», описание, анализ и синтез. Основными материалами для написания статьи стали работы Тебекина А.В., Кибанова Е.В., Беляцкого Н.П., а также отчетные документы отдела кадров ООО «Автомастер».

Обсуждение. На основании работ Н.П. Беляцкого [1], А.Я. Кибанова, Е.В. Каштановой [2], А.В. Тебекина [3] к основным показателям эффективности работы с кадровым резервом организации относятся:

- снижение издержек на подбор персонала;
- процент сотрудников, включенных в кадровый резерв;
- процент подготовки руководителей внутри организации;
- процент приема сотрудников со стороны;
- текучесть резервистов;
- готовность резерва.

Объектом исследования выступает производственная фирма – ООО «Автомастер», которая занимается производством широкого спектра автоспецтехники: передвижных мастерских, автолабораторий, автомобилей специального назначения, кранов-манипуляторов, автоклубов, бетоновозов, коневозов и других специализированных автомобилей.

Эффективность работы с кадровым резервом ООО «Автомастер» возможно рассчитать, используя интегральный показатель:

Формула для данного расчета представлена ниже.

$$\text{Эф} = \sum_{j=1}^n \frac{K_j \cdot X_j}{q} \quad (1)$$

j - каждый из рассматриваемых показателей эффективности;

K_j - весовое значение j -го показателя эффективности;

X_j - количественная оценка j -го показателя эффективности;

n - количество показателей эффективности;

q - количество градаций единой шкалы.

Отобранные показатели оцениваются пятью экспертами по 10-балльной шкале на предмет степени важности каждого показателя. Экспертами являются пять наиболее компетентных линейных руководителей подразделений ООО «Автомастер», которые проработали в компании более 5 лет. После оценки показателей эффективности работы с кадровым резервом фирме экспертами рассчитывается вес каждого показателя по формуле:

$$K_j = \frac{R_j}{\sum_{j=1}^n R_j} \quad (2)$$

R_j - сумма баллов j -го показателя;

$\sum_{j=1}^n R_j$ - итоговая сумма баллов всех показателей.

Приведем пример расчета веса каждого показателя.

$J=1 = (9+10+10+6+9): 240 \times 100\% = 18\%$

$J=2 = (5+8+3+9+10): 240 \times 100\% = 15\%$

$J=3 = (10+9+9+10+9): 240 \times 100\% = 20\%$

$J=4 = (3+5+8+8+5): 240 \times 100\% = 12\%$

$J=5 = (7+9+9+8+10): 240 \times 100\% = 18\%$

$J=6 = (8+10+9+8+7): 240 \times 100\% = 12\%$

Расчет весов показателей эффективности работы с кадровым резервом в ООО «Автомастер» представлен в таблице 1.

Таблица 1

**Расчет весов показателей эффективности работы с кадровым резервом
в ООО «Автомастер»**

j-показатель	Показатель, n	Эксперты, m					Сумма баллов, Rj	Вес, Kj (%)
		1	2	3	4	5		
J=1	снижение издержек на подбор персонала	9	10	10	6	9	44	18
J=2	процент сотрудников, включенных в кадровый резерв	5	8	3	9	10	35	15
J=3	процент подготовки руководителей внутри организации	10	9	9	10	9	47	20
J=4	процент приема сотрудников со стороны	3	5	8	8	5	29	12
J=5	текучесть резервистов	7	9	9	8	10	43	18
J=6	готовность резерва	8	10	9	8	7	42	17
Итого:							240	100

Объективную оценку эффективности мероприятий по работе с кадровым резервом может дать только комплексный анализ результатов измерения оценочных показателей по единой шкале. Каждый показатель измеряется в различных единицах, то есть несравнимые единицы измерения нужно привести к общему знаменателю, каким и является единая шкала.

С этой целью произведем расчеты для каждого из показателей. Для определения издержек на подбор персонала (на руководящие должности) воспользуемся данными, представленными в отчетах отдела кадров за 2010–2012 гг. (табл. 2).

Таблица 2

**Издержки на подбор одного руководителя
в ООО «Автомастер» в 2012–2013 гг.**

Показатель	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Число рабочих дней по поиск и подбор руководителя, кол-во дней	24	28	21
Производительность труда персонала (в день), тыс. руб.	3,33	3,5	4,4
Издержки, которые несет компания при подборе одного руководителя, тыс. руб.	79,92	98	92,4
Процент снижения издержек (2012 г. к 2010 г.)	28%		

Таким образом, можно сказать, что за последние три года ООО «Автомастер» снизило издержки на подбор персонала на руководящие должности в среднем на 28 %.

Процент сотрудников, включенных в кадровый резерв, рассчитаем исходя из количества административно-управленческого персонала в организации (табл. 3).

Таблица 3

**Процент сотрудников, включенных в кадровый резерв в
ООО «Автомастер» в 2010–2012 гг.**

Показатель	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Численность административно-управленческого персонала, чел.	109	103	94
Число рекомендованных для зачисления в кадровый резерв после аттестации, чел.	16	21	26
Процент сотрудников, включенных в кадровый резерв, %.	15	20	28

Таким образом, процент сотрудников, включенных в кадровый резерв в 2010 г., составлял 15 % от числа руководителей, в 2011 г. – 20 %, в 2012 г. – 28 %. Для анализа эффективности работы с кадровым резервом берем показатель за 2012 г. – 28 %.

Эффективность подготовки руководителей внутри организации рассчитаем по формуле:

$$A_1 = \frac{B_1}{C} \cdot 100\% \quad (3)$$

B_1 - число ключевых должностей, занятыми сотрудниками из резерва;

C - число освободившихся в течение периода ключевых должностей.

Эффективность подготовки руководителей внутри ООО «Автомастер» представлена в таблице 4.

Таблица 4

**Эффективность подготовки руководителей внутри
ООО «Автомастер» в 2010-2012 гг.**

Показатель	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Число ключевых должностей, занятыми сотрудниками из резерва, чел.	6	8	7
Число освободившихся в течение периода ключевых должностей, чел.	17	22	18
Эффективность подготовки руководителей внутри организации, %	35	36	38

Данные, представленные в таблице 4, наглядно показывают, что руководство ООО «Автомастер» использует внешние источники подбора на руководящие должности. Для анализа эффективности работы с кадровым резервом в ООО «Автомастер» берем показатель за 2012 г. – 38 %.

Показатель приема руководителей со стороны рассчитывается по формуле:

$$A_2 = \frac{B_2}{C} \cdot 100\% \quad (4)$$

B_2 - число ключевых должностей, занятых приглашенными со стороны;

C - число освободившихся в течение периода ключевых должностей.

Расчеты данного показателя эффективности работы с кадровым резервом в ООО «Автомастер» за 2010–2012 гг. отражены в таблице 5.

Таблица 5

**Показатель приема руководителей со стороны
в ООО «Автомастер» в 2010-2012 гг.**

Показатель	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Число ключевых должностей, занятых приглашенными со стороны, чел.	11	14	11
Число освободившихся в течение периода ключевых должностей, чел.	17	22	18
Показатель приема руководителей со стороны, %.	65	64	62

На основании данных, представленных в таблице 5, можно сказать, что в компании больше практикуется привлечение руководителей со стороны. В 2010 г. – это 65 %, в 2011 г. – 64 %, в 2012 г. – 62 %. Несмотря на положительную тенденцию, процент приглашенных руководителей со стороны, остается высоким.

Для анализа эффективности работы с кадровым резервом в ООО «Автомастер» берем показатель за 2012 г. – 62 %.

Текучесть резервистов в ООО «Автомастер» рассчитывается по формуле:

$$A_3 = \frac{B_3}{C_3} \cdot 100\% \quad (5)$$

B_3 - число сотрудников из резерва, покинувших организацию в течение периода;

C_3 - общее число сотрудников в резерве.

Расчеты показателя текущести резервистов в ООО «Автомастер» за 2010–2012 гг. отражены в таблице 6.

Таблица 6

Показатель текущести резервистов в ООО «Автомастер» в 2010–2012 гг.

Показатель	2010 г.	2011 г.	2012 г.
общее число сотрудников в резерве, чел.	16	21	26
число сотрудников из резерва, покинувших организацию в течение периода, чел.	2	0	5
показатель текущести, %	12,5	0	19

Показатель текущести резервистов в компании в 2010 г. был 12,5 %, а в 2012 г. – 19 %, т.е. наиболее подходящие сотрудники для продвижения покидают компании (скорее всего не видят дальнейшей перспективы).

Для анализа эффективности работы с кадровым резервом в ООО «Автомастер» берем показатель за 2012 г. – 19 %.

Шестым показателем эффективности работы с кадровым резервом в ООО «Автомастер» является готовность резерва:

$$A_4 = \frac{B_4}{C} \cdot 100\% \quad (6)$$

B - число ключевых должностей, имеющих преемников, готовых к занятию должности в течение одного года;

C - общее число ключевых должностей.

Расчеты показателя готовности резерва в ООО «Автомастер» за 2010-2012 гг. отражены в таблице 7.

Из таблицы 7 видно, что готовность резерва в ООО «Автомастер» очень низкая: в 2010 г. – 15 %, в 2011 г. – 20 %, в 2012 г. – 28 %.

Для анализа эффективности работы с кадровым резервом в ООО «Автомастер» берем показатель за 2012 г. – 28 %.

Таблица 7

Показатель готовности резерва в ООО «Автомастер» в 2010–2012 гг.

Показатель	2010 г.	2011 г.	2012 г.
общее число ключевых должностей, чел.	109	103	94
число ключевых должностей, имеющих преемников, готовых к занятию должности в течение одного года, чел.	16	21	26
показатель готовности резерва, %	15	20	28

Комплексный анализ результатов измерения оценочных показателей эффективности работы с кадровым резервом в ООО «Автомастер» представлен в таблице 8 (все данные для анализа взяты из таблиц 2 – 7).

Таблица 8

**Комплексный анализ результатов измерения оценочных показателей
эффективности работы с кадровым резервом в ООО «Автомастер» (Xj)**

Шкала, q	1 (плохо - минимальн ая оценка)	2 (неудовлет- ворительно)	3 (удовлет- ворительно)	4 (хорошо)	5 (отлично)
Показатель	снижение издержек на подбор персонала				
Возможные значения показателя	Менее 10 %	10–20 %	20–30 %	30–40 %	Более 40 %
Фактическое значение показателя			28 %		
Показатель	процент сотрудников, включенных в кадровый резерв				
Возможные значения показателя	Менее 20 %	20–30 %	30–50 %	50–70 %	более 70 %
Фактическое значение показателя		28 %			
Показатель	процент подготовки руководителей внутри организации				
Возможные значения показателя	Менее 20 %	20–30 %	30–50 %	50–70 %	более 70%
Фактическое значение показателя			38 %		
Показатель	процент приема сотрудников со стороны				
Возможные значения показателя	Более 70 %	70–50 %	50–30 %	30–10 %	Менее 10 %
Фактическое значение показателя		62 %			
Показатель	текучесть резервистов				
Возможные значения показателя	Более 40 %	40–25 %	25–15 %	15–5 %	Менее 5 %
Фактическое значение показателя			19%		
Показатель	готовность резерва				
Возможные значения показателя	Менее 20 %	20–30 %	30–50 %	50–70 %	более 70 %
Фактическое значение показателя		28 %			

Анализ таблицы 8. позволяет говорить об удовлетворительной оценке экспертами следующих показателей:

- снижение издержек на подбор персонала;
- процент подготовки руководителей внутри организации;
- текучесть резервистов.

Остальные же показатели эффективности работы с кадровым резервом оценены экспертами очень низко.

На основе полученной количественной оценки показателей эффективности мероприятий по работе с кадровым резервом и их весовых значений, рассчитываем эффективность каждого показателя и затем общую эффективность.

Приведем пример расчета эффективности показателей.

$$\text{Эф } J=1 = (18 \times 3) : 6 = 9$$

$$\text{Эф } J=2 = (15 \times 2) : 6 = 5$$

$$\text{Эф } J=3 = (20 \times 3) : 6 = 10$$

$$\text{Эф } J=4 = (12 \times 2) : 6 = 4$$

$$\text{Эф } J=5 = (18 \times 3) : 6 = 9$$

$$\text{Эф } J=6 = (17 \times 2) : 6 = 6$$

$$\text{Общая эффективность: } 9+5+10+4+9+6 = 43$$

Все расчеты представлены в таблице 9.

Таблица 9

**Расчет эффективности мероприятий по работе с кадровым резервом
в ООО «Автомастер»**

j-ый показатель	Показатель, n	Вес, Kj	Количественная оценка показателя, Xj	Эфj
J=1	снижение издержек на подбор персонала	18	3	9
J=2	процент сотрудников, включенных в кадровый резерв	15	2	5
J=3	процент подготовки руководителей внутри организации	20	3	10
J=4	процент приема сотрудников со стороны	12	2	4
J=5	текучесть резервистов	18	3	9
J=6	готовность резерва	17	2	6
$\text{Эф} = \sum_{j=1}^n \frac{K_j \cdot X_j}{q}$				43

Итоговая эффективность мероприятий по работе с кадровым резервом в ООО «Автомастер» - 43 %.

Результаты. Проведенный экспертный анализ эффективности работы с кадровым резервом говорит о неэффективности данной системы.

К основным проблемам в работе с кадровым резервом в ООО «Автомастер» можно отнести:

- отсутствие системы развития и самореализации работников;
- отсутствие заинтересованности сотрудников в работе кадрового резерва;
- отсутствие нормативной базы, определяющей работу с кадровым резервом;
- отсутствие формально закрепленных обязанностей по работе с кадровым резервом за конкретным специалистом отдела кадров;
- отсутствие четкой процедуры и критериев отбора в кадровый резерв.

В ООО «Автомастер» отсутствуют документы, которые бы регламентировали процедуру работы с кадровым резервом, включали бы критерии отбора кандидатов в кадровый резерв, а также бы определяли преимущества сотрудников, которые зачислены в кадровый резерв перед другими сослуживцами.

Заключение. Таким образом, выделены основные показатели работы с кадровым резервом, которые позволяют рассчитать интегральный показатель, выявить проблемы в данной системе. Описанная методика может быть использована в практической деятельности организации, которая заинтересована в высококвалифицированном персонале, способном решать стратегические цели компании.

Примечания:

1. Беляцкий Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий. М.: Современная школа, 2010. 448 с.

2. Кибанов А.Я., Каштанова Е.В. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. М.: Проспект, 2013. 64 с.

3. Тебекин А.В. Управление персоналом / А.В. Тебекин. М.: КноРус, 2009. 624 с.
4. Отчеты отдела кадров ООО «Автомастер» за 2010–2012 гг.
5. Личные карточки сотрудников ООО «Автомастер».

References:

1. Belyatskii N.P. Upravlenie personalom / N.P. Belyatskii. M.: Sovremennaya shkola, 2010. 448 s.
2. Kibanov A.Ya., Kashtanova E.V. Upravlenie delovoi kar'eroi, sluzhebno-professional'nym prodvizheniem i kadrovym rezervom / A.Ya. Kibanov, E.V. Kashtanova. M.: Prospekt, 2013. 64 s.
3. Tebekin A.V. Upravlenie personalom / A.V. Tebekin. M.: KnoRus, 2009. 624 s.
4. Otchety otdela kadrov ООО «Avtomaster» za 2010–2012 gg.
5. Lichnye kartochki sotrudnikov ООО «Avtomaster».

УДК 331

Интегральный показатель эффективности работы с кадровым резервом организации

¹ Светлана Владимировна Титова

² Людмила Абрамовна Медведева

¹ Набережночелнинский филиал Института экономики, управления и права, Россия 423832, Республика Татарстан, г. Набережные Челны, проспект Чулман, дом 39/01, кв. 29
Кандидат педагогических наук, доцент

E-mail: fabik_dog@mail.ru

² Набережночелнинский филиал Института экономики, управления и права, Россия 423832, Республика Татарстан, г. Набережные Челны, ул. Ш. Усманова, дом 13/04, кв. 165
E-mail: fabik_dog@mail.ru

Аннотация. В статье приводится практический пример расчета интегрального показателя эффективности работы с кадровым резервом на основе показателей снижения издержек на подбор персонала; процента сотрудников, включенных в кадровый резерв; процента подготовки руководителей внутри организации; процента приема сотрудников со стороны; текучести резервистов; готовности резерва. Предпринята попытка нового подхода к определению показателей эффективности работы с кадровым резервом, а также комплексного анализа результатов измерения оценочных показателей эффективности работы с кадровым резервом на примере производственного предприятия ООО «Автомастер». Возможность расчета интегрального показателя работы с кадровым резервом позволит руководителям компании определить эффективность данной системы, выявить проблемы и разработать рекомендации по их разрешению.

Ключевые слова: кадровый резерв; резервист; текучесть резервистов; производственная фирма; издержки на подбор персонала; готовность резерва; интегральный показатель; эффективность работы с кадровым резервом.