



Как управлять эффективностью HR-службы на основе метрик

ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА

Татьяна
ПАНКОВА

Старший консультант,
практика «Развитие HR-среды»

+7 (926) 567-73-21

pankova@ecopsy.ru





ВРЕМЯ

с 11:00 до 12:30
(по московскому времени)



ВОПРОСЫ

Вопросы ведущим можно задавать в «общем чате» в течение всего вебинара



ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Если есть технические вопросы — пишите в «общий чат»

СОДЕРЖАНИЕ

1

ОБЗОР КЛЮЧЕВЫХ HR-ПРОЦЕССОВ

2

КАКИЕ МЕТРИКИ ЧАЩЕ ВСЕГО ИСПОЛЬЗУЮТСЯ
ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ HR?

3

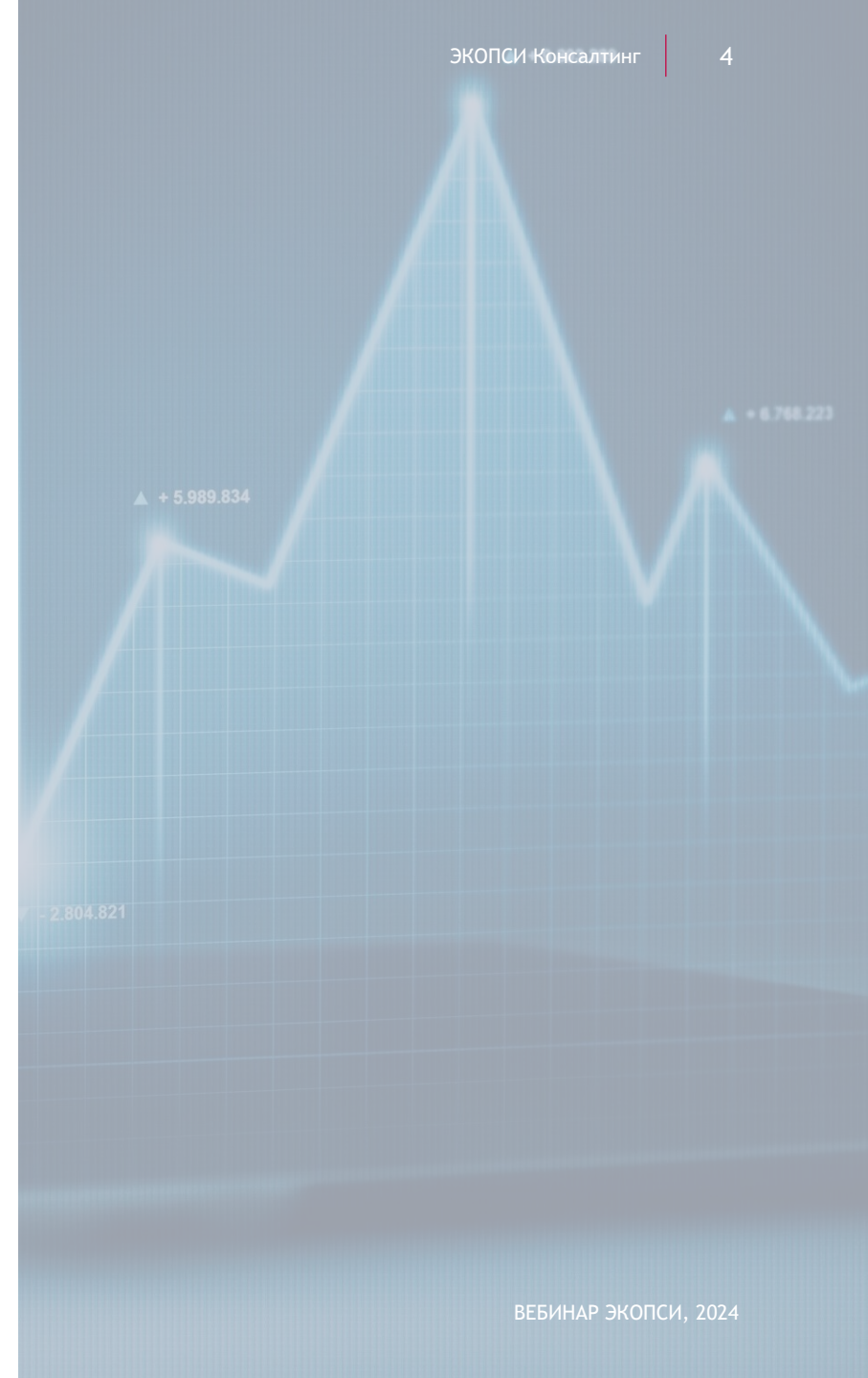
КАК ВЫБРАТЬ HR-МЕТРИКИ ДЛЯ СВОЕЙ КОМПАНИИ?

4

КАК УВИДЕТЬ ТОЧКИ РОСТА HR-ПРОЦЕССОВ
С ПОМОЩЬЮ БЕНЧМАРКИНГА?

5

ЧТО ДЕЛАТЬ С РЕЗУЛЬТАТАМИ БЕНЧМАРКИНГА?



ДАВАЙТЕ ЗНАКОМИТЬСЯ!

КТО ВЫ?

1. HR (например, руководитель функции, или специалист)

2. БИЗНЕС-ЗАКАЗЧИК (например, CEO или руководитель функции)

3. ДРУГОЕ (напишите в чате)

КАКИЕ ЗАДАЧИ
ДЛЯ ВАС АКТУАЛЬНЫ?

1. АУДИТ HR-СЛУЖБЫ (поиск точек роста)

2. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-СЛУЖБЫ (оптимизация функционала / структуры / численности HR-службы)

3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТДЕЛЬНЫХ HR-ПРОЦЕССОВ (пересмотр подходов к реализации HR-процессов)

4. ДРУГОЕ (напишите в чате)

01

КЛЮЧЕВЫЕ HR-ПРОЦЕССЫ

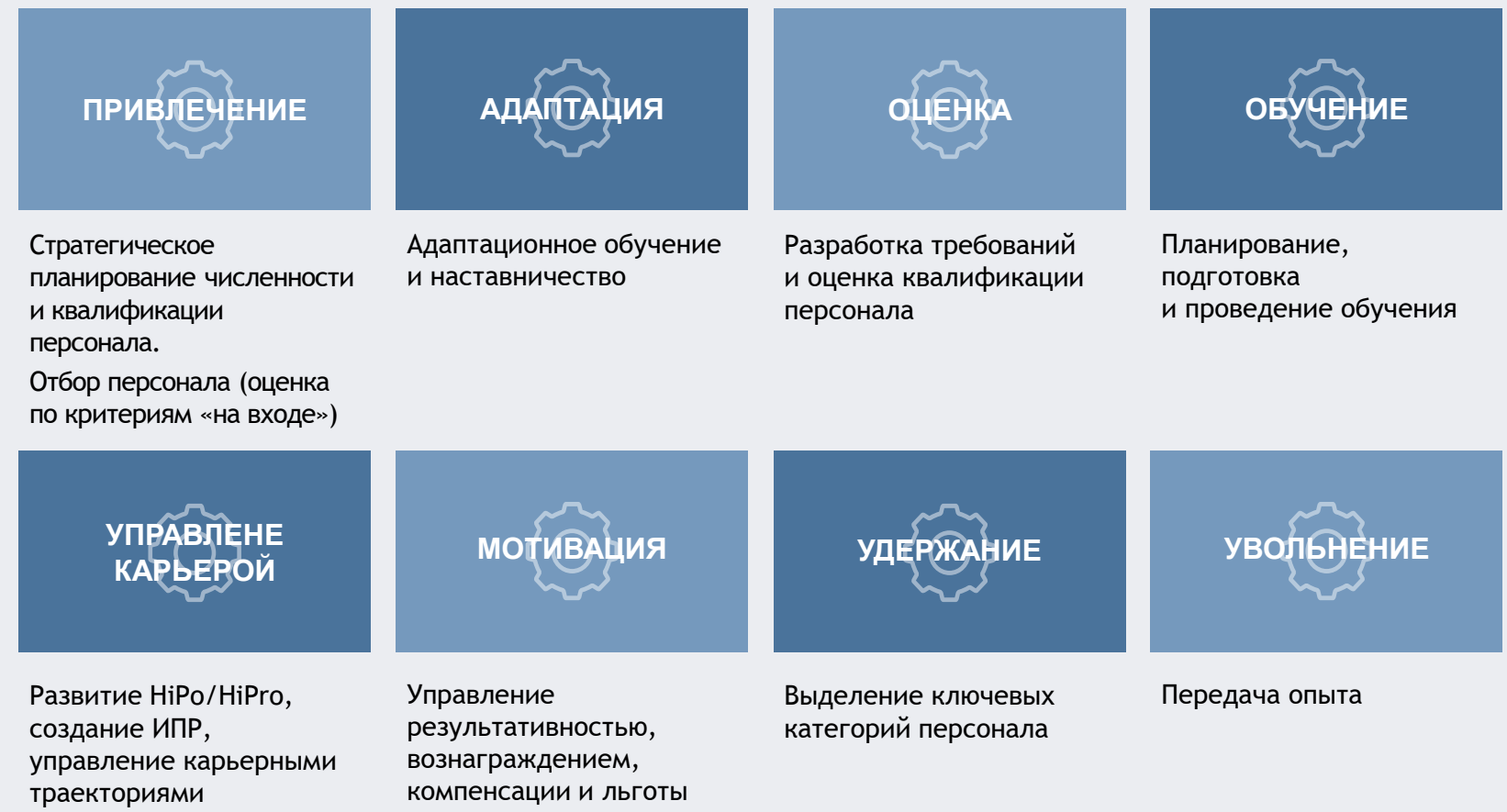


ПРОЦЕССЫ СОВРЕМЕННОЙ HR-СЛУЖБЫ

СКВОЗНЫЕ ПРОЦЕССЫ



ОСНОВНЫЕ HR-ПРОЦЕССЫ



ТИПОВЫЕ HR-ПРОЦЕССЫ СОВРЕМЕННОЙ HR-СЛУЖБЫ

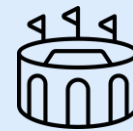
БАЗОВЫЙ НАБОР HR-ПРОЦЕССОВ¹:



ФОРМИРОВАНИЕ
HR-СТРАТЕГИИ
И HR-БЮДЖЕТА



ПОДБОР ЛИНЕЙНОГО
ПЕРСОНАЛА
И РУКОВОДИТЕЛЕЙ



ОРГАНИЗАЦИЯ
КОРПОРАТИВНЫХ
МЕРОПРИЯТИЙ



АДАПТАЦИЯ
ПЕРСОНАЛА

¹ Процессы, реализуемые HR-службами более, чем 90% компаний по результатам исследования «HR-метр»

02

ТИПОВЫЕ МЕТРИКИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ HR



КАКИЕ HR-МЕТРИКИ НАИБОЛЕЕ ЧАСТО ИСПОЛЬЗУЮТ?

Чаще всего в качестве KPI HR-службы используется **ПОКАЗАТЕЛЬ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА**.

Следующими по популярности KPI являются **ПОКАЗАТЕЛИ ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА** (количество закрытых вакансий, сроки закрытия вакансий) и **ПОКАЗАТЕЛЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА**.

Также в числе используемых KPI участники исследования отметили:

- Соблюдение ФОРТ;
- Размер затрат на персонал;
- Выполнение плана обучающих мероприятий;
- eNps;
- Систематизация / цифровизация процессов;
- Выполнение стратегических целей.



~ 50%

В половине компаний нет специфических KPI, официально закрепленных за HR-службой и HR-директором*

* по результатам исследования «HR-метр», 2023

КАКИЕ HR-МЕТРИКИ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

ЦЕЛЬ


ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФУНКЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

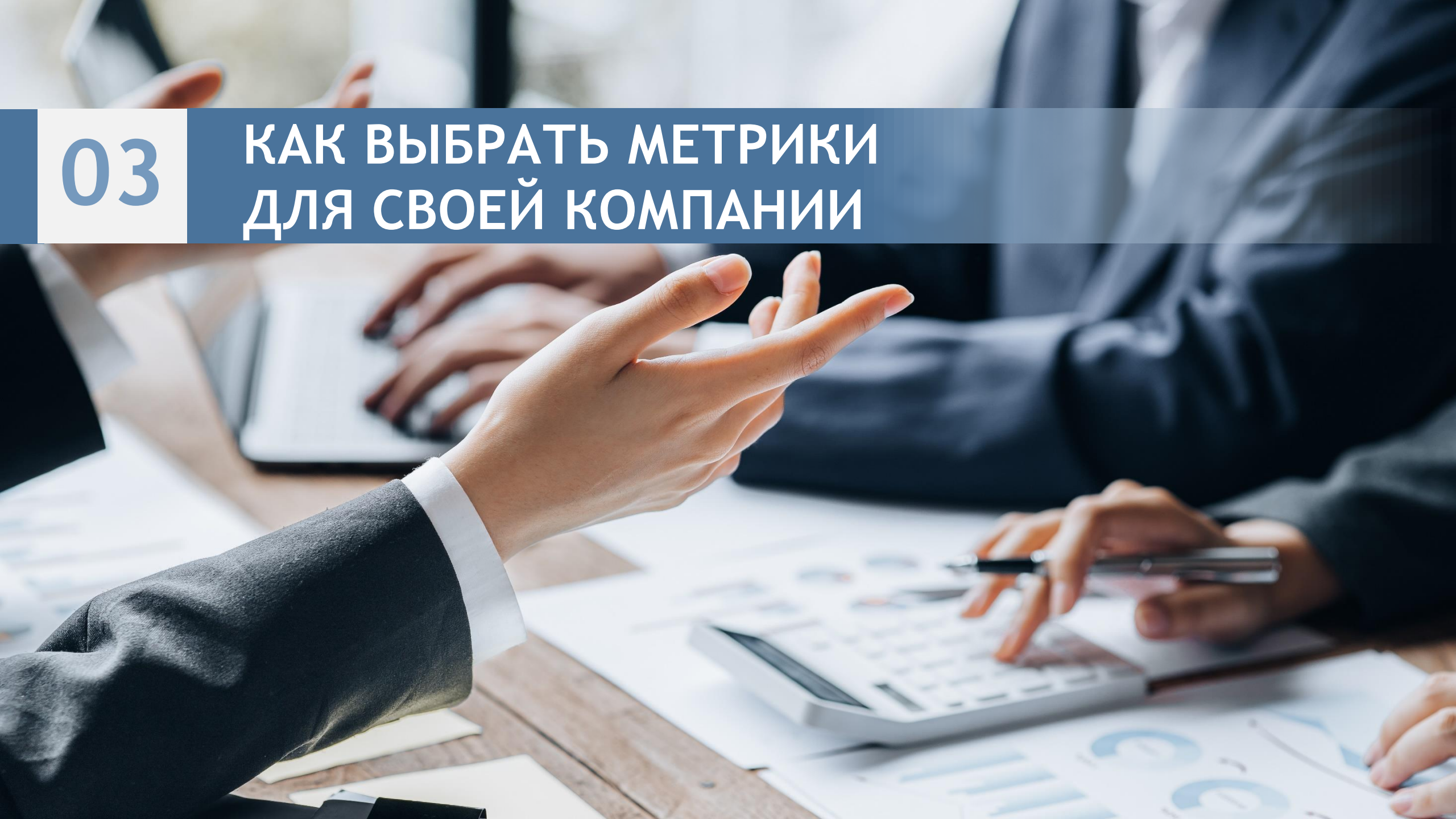
МЕТРИКА

- Численность персонала
- Укомплектованность штата
- Плановая текучесть
- Обученность персонала бизнес-блоков по корпоративным программам
- Отношение бюджета на обучение к ФОТ
- EBITDA на 1 сотрудника
- Доля численности АУП в общей численности персонала
- Производительность сотрудника HR-службы
- Индекс удовлетворенности (eNPS)
- Вовлеченность персонала

ПРИМЕР

03

КАК ВЫБРАТЬ МЕТРИКИ ДЛЯ СВОЕЙ КОМПАНИИ



БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ВЫБОРА HR-МЕТРИК

ЭФФЕКТИВНЫЕ

Метрика покрывает целиком одну, а лучше сразу несколько HR-целей

ИЗМЕРИМЫЕ

Данные, используемые для расчета метрики, точны, однозначно интерпретируемы и легко воспроизводимые



ПРИМЕНИМЫЕ

Метрика используется руководством для принятия решений

КОНКРЕТНЫЕ

Метрика валидна, измеряет именно то, что требуется

КАК ВЫБРАТЬ HR-МЕТРИКИ ДЛЯ СВОЕЙ КОМПАНИИ?

ШАГИ

01

Определить ключевые приоритеты HR-стратегии

02

Определить перечень ключевых HR-процессов, которые необходимо развивать / держать в фокусе внимания

03

Определить ключевые показатели эффективности ключевых HR-процессов

04

Подобрать метрики, оценивающие данные КПЭ

05

Определить формулы расчета метрик

06

Убедиться в доступности данных для отслеживания этих метрик в различных разрезах

КАК ВЫБРАТЬ HR-МЕТРИКИ ДЛЯ СВОЕЙ КОМПАНИИ?

ПРИМЕР

Ключевой приоритет	HR-процессы	Ключевые показатели эффективности	Метрики	Формула расчета	Разрезы
Своевременное обеспечение бизнеса квалифицированным персоналом	Привлечение персонала	Скорость найма	Средний срок закрытия вакансий	$\frac{\sum_{i=1}^n (\text{дата закрытия вакансии}_i - \text{дата открытия вакансии}_i)}{n},$ <p>где n - количество закрытых вакансий за период</p>	По подразделениям/ По проф. группам/ По рекрутерам/ По периодам
		Точность найма	Доля нанятых сотрудников, успешно прошедших ИС	$100\% - \frac{\text{кол-во уволенных в первые 3 месяца работы}}{\text{общее кол-во принятых сотрудников за период}} \times 100\%$	По подразделениям/ По проф. группам/ По рекрутерам/ По периодам
	Адаптация персонала	Скорость адаптации	Средний срок выхода на плановую результативность	$\frac{\sum_{i=1}^n (\text{дата выхода на плановую рез-ть}_i - \text{дата приема}_i)}{n},$ <p>где n - количество новых сотрудников за период</p>	По подразделениям/ По проф. группам/ По периодам/ В привязке к программам адаптации/ В привязке к программам обучения
	Обучение персонала	Эффективность обучения			

ПРИМЕР

04

КАК НАЙТИ ТОЧКИ РОСТА С ПОМОЩЬЮ БЕНЧМАРКИНГА



ЧТО ПОЗВОЛИТ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БЕНЧМАРКИНГА?



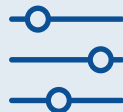
ОПРЕДЕЛИТЬ ТОЧКИ
РОСТА HR-ПРОЦЕССОВ



АКТУАЛИЗИРОВАТЬ
КРІ HR-СЛУЖБЫ



СФОРМИРОВАТЬ
ОБЪЕКТИВНЫЕ ОЖИДАНИЯ
БИЗНЕСА ОТ HR-СЛУЖБЫ



СРАВНИТЬ СЕБЯ
С ДРУГИМИ КОМПАНИЯМИ
ОТРАСЛИ (РЫНКА)



ПЛАНИРОВАТЬ БЮДЖЕТ
HR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ



ПОСТАВИТЬ АМБИЦИОЗНЫЕ
ЦЕЛИ ПО КЛЮЧЕВЫМ
HR-ПРОЦЕССАМ

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ БЕНЧМАРКИНГА?

Метрика	Ед. измерения	Значение* / Компания		Значение* / Отрасль		Значение* / Рынок в целом	
				Среднее	Медиана	Среднее	Медиана
Затраты на обучение персонала, всего	млн руб.	140,4	↓↓↓↓	340,9	274,9	530	480,5
Затраты на обучение персонала по категориям:							
Руководители	млн руб.	50,2	↓↓↓↓	110	98	240,7	187
Специалисты	млн руб.	28,7	↓↓↓↓	80,5	62	150,4	110
Рабочие	млн руб.	20,3	↓↑↓↓	23	17,6	40	33,7
Кадровый резерв	млн руб.	41,2	↓↑↑↑	60	30,4	20,8	12
Охват персонала обучением по категориям:							
Руководители	%	60	↓↑↓↓	66	49	75	67
Специалисты	%	40	↓↑↑↑	50,4	30,3	25	22,9
Рабочие	%	15	↓↑↑↑	17,8	9,6	10	8,7
Охват персонала внешними программами обучения по категориям:							
Руководители	%	21	↓↓↓↓	87,3	40	40	34
Специалисты	%	7,3	↓↓↓↓	25	22	10	8
Рабочие	%	4,5	↓↑↑↑	9	4	5	3
Среднее количество часов обучения на 1 работника	Человеко-часы	35,8	↓↓↓↑	47,3	38,6	54	29

- Исследовать причины значительно отличающихся от бенчмарков показателей
- Исследовать возможные взаимосвязи значительно отличающихся от бенчмарка показателей с другими HR-процессами
- При необходимости:
 - пересмотреть подход к планированию/реализации/оценке эффективности HR-процесса
 - определить целевой уровень показателей на будущий период

* Представленные на слайде значения приведены в качестве примера и не являются реальными

ЧТО ПОЗВОЛИТ ВЕДЕНИЕ HR-АНАЛИТИКИ (ВНУТРЕННИЙ БЕНЧМАРКИНГ)?

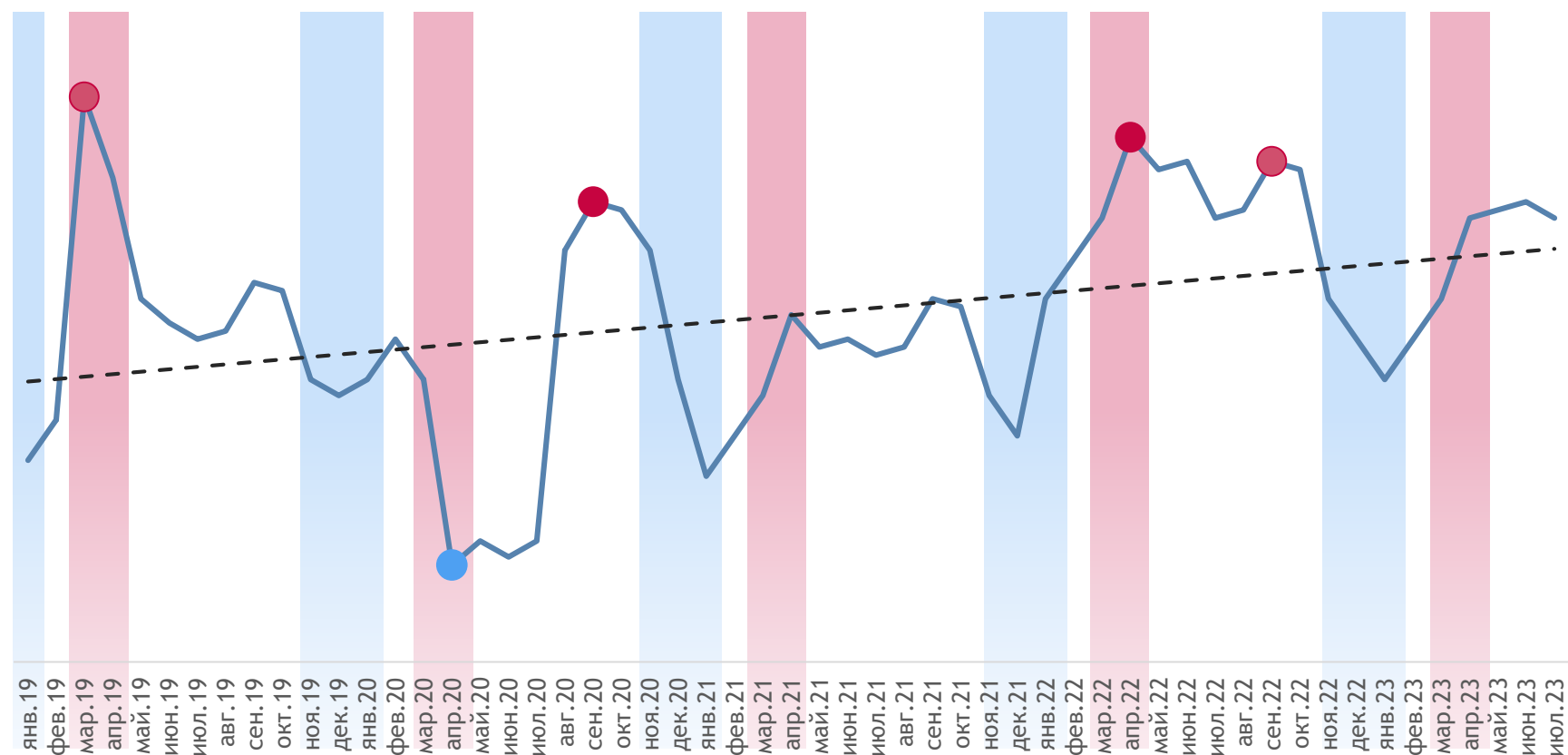
ОПРЕДЕЛЯТЬ ТРЕНДЫ

ВЫЯВЛЯТЬ
ЗАКОНОМЕРНОСТИ

УСТАНОВЛИВАТЬ
ПРИЧИННО-
СЛЕДСТВЕННЫЕ СВЯЗИ

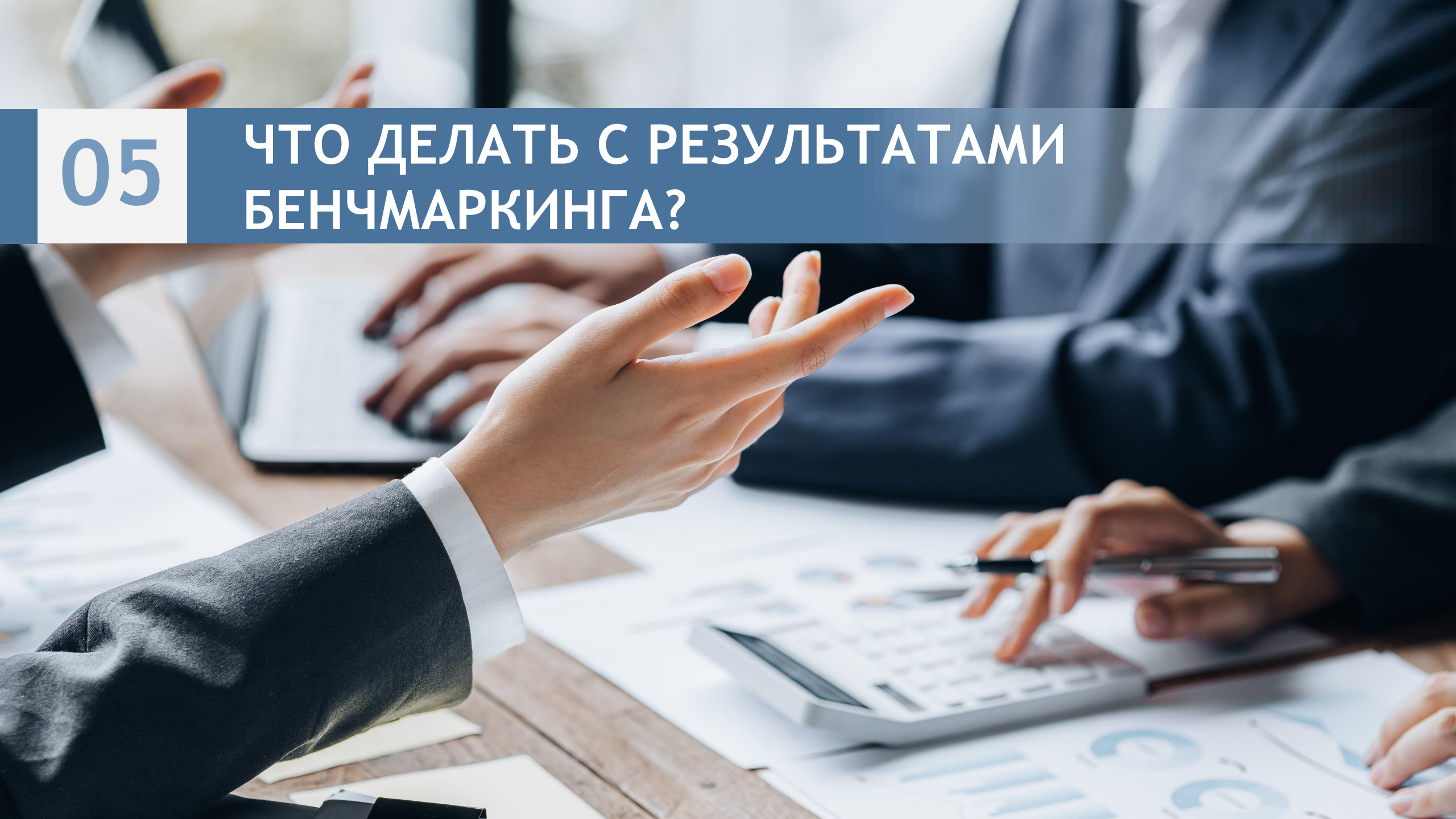
ПРОГНОЗИРОВАТЬ
ИЗМЕНЕНИЯ

Динамика текучести персонала, %



05

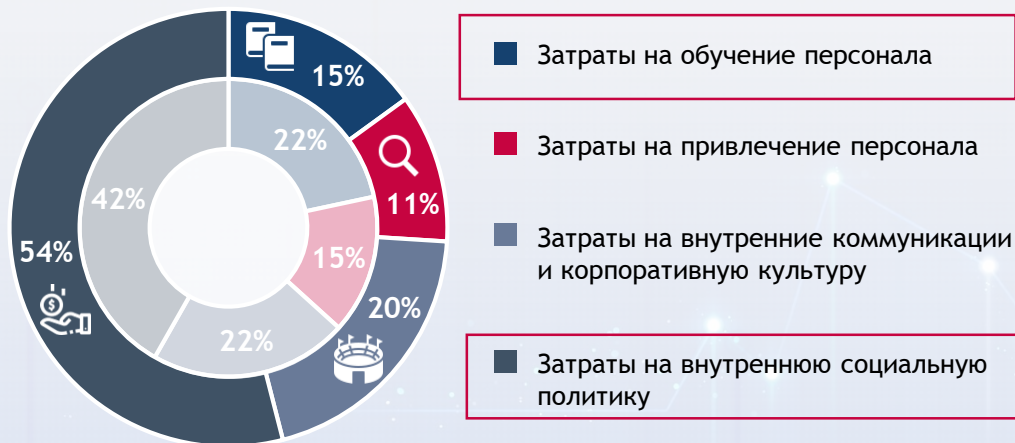
ЧТО ДЕЛАТЬ С РЕЗУЛЬТАТАМИ БЕНЧМАРКИНГА?



ЧТО УЛУЧШАТЬ? СОПОСТАВЛЯЕМ ДАННЫЕ КОМПАНИИ С РЫНОЧНЫМИ И ОТРАСЛЕВЫМИ БЕНЧМАРКАМИ

РЕЗУЛЬТАТЫ СРАВНЕНИЯ С БЕНЧМАРКАМИ*:

Процесс	Ед. измерения	Значение в Компании		Бенчмарк			
				Средние компании (от 500 до 2000 сотрудников)		Рынок в целом	
				Среднее	Медиана	Среднее	Медиана
HR, всего	чел. на 1 HR	45	↓↓↑↓	35	43	47	41
Привлечение персонала	чел. на 1 HR	125	↑↑↑↑	140	137	164	132
Управление HR-брендом	чел. на 1 HR	1987	↓↓↓↓	460	392	299	171
Адаптация персонала	чел. на 1 HR	1987	↓↓↓↓	563	289	771	194
Обучение персонала	чел. на 1 HR	300	↓↓↓↓	233	255	224	182
Оценка персонала	чел. на 1 HR	994	↓↓↑↓	628	374	1006	203



ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ:

1. Исследовать причины значительно отличающихся от бенчмарков показателей
2. Исследовать возможные взаимосвязи значительно отличающихся от бенчмарка показателей с другими HR-процессами
3. При необходимости**:
 - пересмотреть подход к планированию/реализации/ оценке эффективности HR-процесса
 - определить целевой уровень показателей на будущий период

** Необходимость определяется в соответствии с ключевыми приоритетами HR-стратегии

* Представленные на слайде значения приведены в качестве примера и не являются реальными

КАК УЛУЧШАТЬ? РАЗРАБАТЫВАЕМ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ



НАВЕРНЯКА У ВАС
ПОЯВИЛИСЬ ВОПРОСЫ!



УЗНАТЬ ПОДРОБНЕЕ
И ОСТАВИТЬ ЗАЯВКУ



ВСЕРОССИЙСКОЕ
ИССЛЕДОВАНИЕ



HR МЕТР

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

HRMETRICS@ECOPSY.RU

УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ «HR-МЕТР» ПОЗВОЛЯЕТ СРАВНИТЬ СЕБЯ С ДРУГИМИ КОМПАНИЯМИ НА РЫНКЕ / В ВАШЕЙ ОТРАСЛИ

Из отчета вы узнаете:

Как
устроены
HR-процессы
в других
компаниях



Как
распределяется
HR-бюджет
в других
компаниях



Какие
приоритеты стоят
перед HR
на ближайший
год





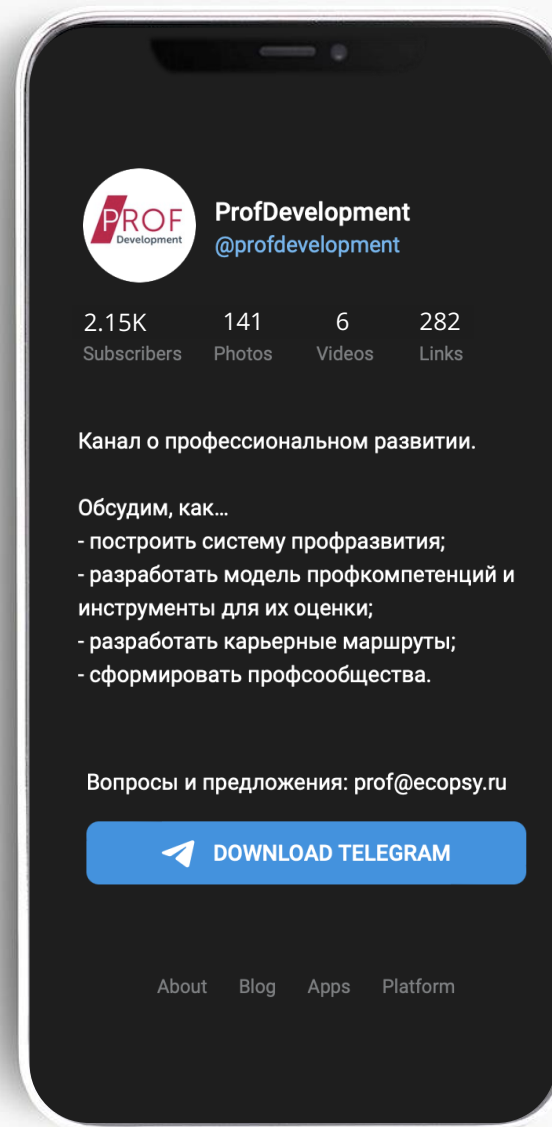
МЫ В TELEGRAM

PROFDEVELOPMENT

<https://t.me/profdevelopment>

ОБСУЖДАЕМ КАК:

- ✚ ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ ПРОФРАЗВИТИЯ
- ✚ РАЗРАБОТАТЬ МОДЕЛЬ ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ
- ✚ РАЗРАБОТАТЬ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ИХ ОЦЕНКИ
- ✚ РАЗРАБОТАТЬ КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ



ОТСКАНИРУЙ
QR

ЭКОПСИ — №1 В СФЕРЕ HR КОНСАЛТИНГА

РАБОТАЕМ НА СТЫКЕ

ЭКОНОМИКИ И **ПСИ**ХОЛОГИИ

500+

проектов в год

120+

консультантов

30+

лет на рынке



Системы работы с персоналом

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR



Системы управления организацией

- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии



Люди

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами