

ЗАЧЕМ ПРОВОДИТЬ БЕНЧМАРКИНГ?

ВЕБИНАР ЭКОПСИ

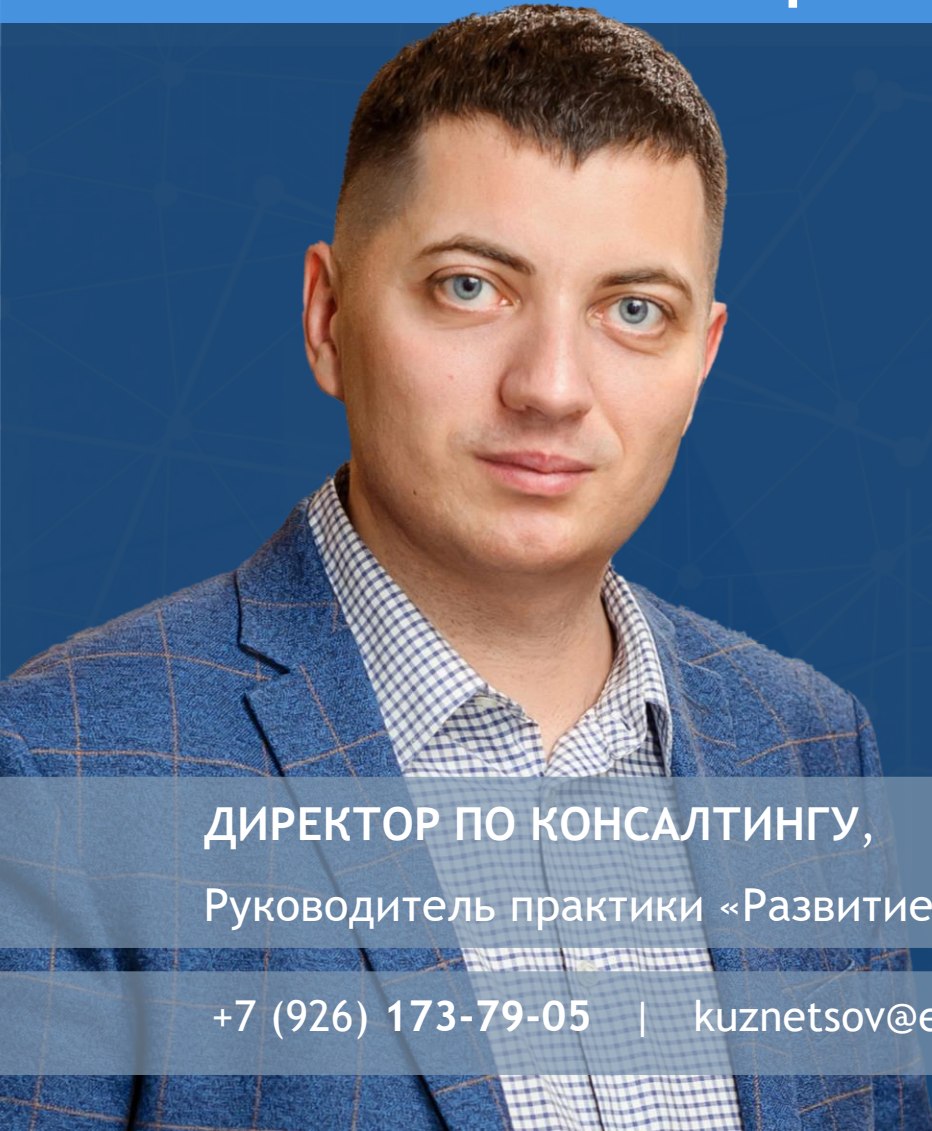
ГЛАВНЫЕ ИНСАЙТЫ
ИССЛЕДОВАНИЯ

 **HR МЕТР**
ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

30 АВГУСТА 2023

ВЕДУЩИЕ

СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ



ДИРЕКТОР ПО КОНСАЛТИНГУ,
Руководитель практики «Развитие HR-среды»

+7 (926) 173-79-05 | kuznetsov@ecopsy.ru

ТАТЬЯНА ПАНКОВА



СТАРШИЙ КОНСУЛЬТАНТ
Практика «Развитие HR-среды»

+7 (926) 567-73-21 | pankova@ecopsy.ru



ПРАВИЛА

ВЕБИНАРА

ВРЕМЯ

**с 11:00 до 12:00
(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»

КТО ВЫ?

ДАВАЙТЕ ЗНАКОМИТЬСЯ!

- ▶ HR VP
- ▶ ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ
- ▶ HR СПЕЦИАЛИСТ
- ▶ НАЧАЛЬНИК HR-НАПРАВЛЕНИЯ (*например, руководитель T&D*)
- ▶ БИЗНЕС-ЗАКАЗЧИК (*например, руководитель функции*)
- ▶ ДРУГОЕ (напишите в чате)

01

**КАК РАБОТАТЬ С HR-МЕТРИКАМИ У СЕБЯ В КОМПАНИИ?
И ПОЧЕМУ БЕНЧМАРКИНГ ТАК ВАЖЕН В РАБОТЕ HR?**

02

**КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ HR-СЛУЖБЫ?
И ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ВЫ НЕ УЧАСТВОВАЛИ В ИССЛЕДОВАНИИ?**

03

**КАКИЕ КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ СДЕЛАНЫ
ПО ИТОГАМ ИССЛЕДОВАНИЯ «HR-МЕТР» 2023?**

01

КАК РАБОТАТЬ С HR-МЕТРИКАМИ



БЕНЧМАРКИНГ

ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ СДЕЛАТЬ БЕНЧМАРКИНГ?



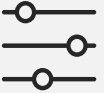
ОПРЕДЕЛИТЬ ТОЧКИ РОСТА HR-ПРОЦЕССОВ



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

БЕНЧМАРКИНГ

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

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

- 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

HR-МЕТРИКИ

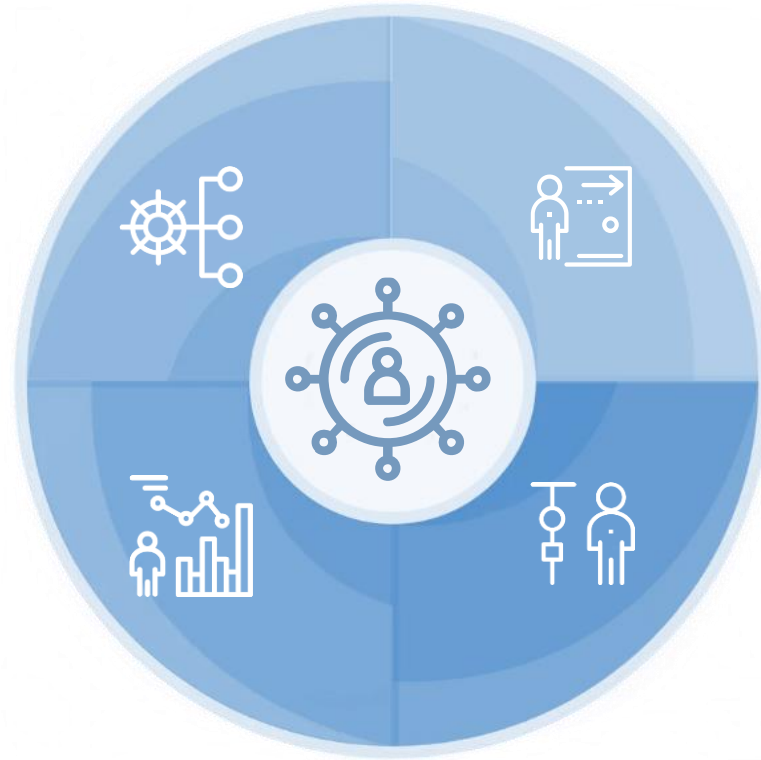
КАКИЕ HR-МЕТРИКИ ВЫБРАТЬ?

ЭФФЕКТИВНЫЕ

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

ИЗМЕРИМЫЕ

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



ПРИМЕНИМЫЕ

Метрика используется руководством для принятия решений

КОНКРЕТНЫЕ

Метрика валидна, измеряет именно то, что требуется

HR-МЕТРИКИ

КАКИЕ HR-МЕТРИКИ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

ЦЕЛЬ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

МЕТРИКА

- Численность персонала
 - Потребность в найме
 - 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

HR-МЕТРИКИ

ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ ВЕДЕНИЕ HR-АНАЛИТИКИ?

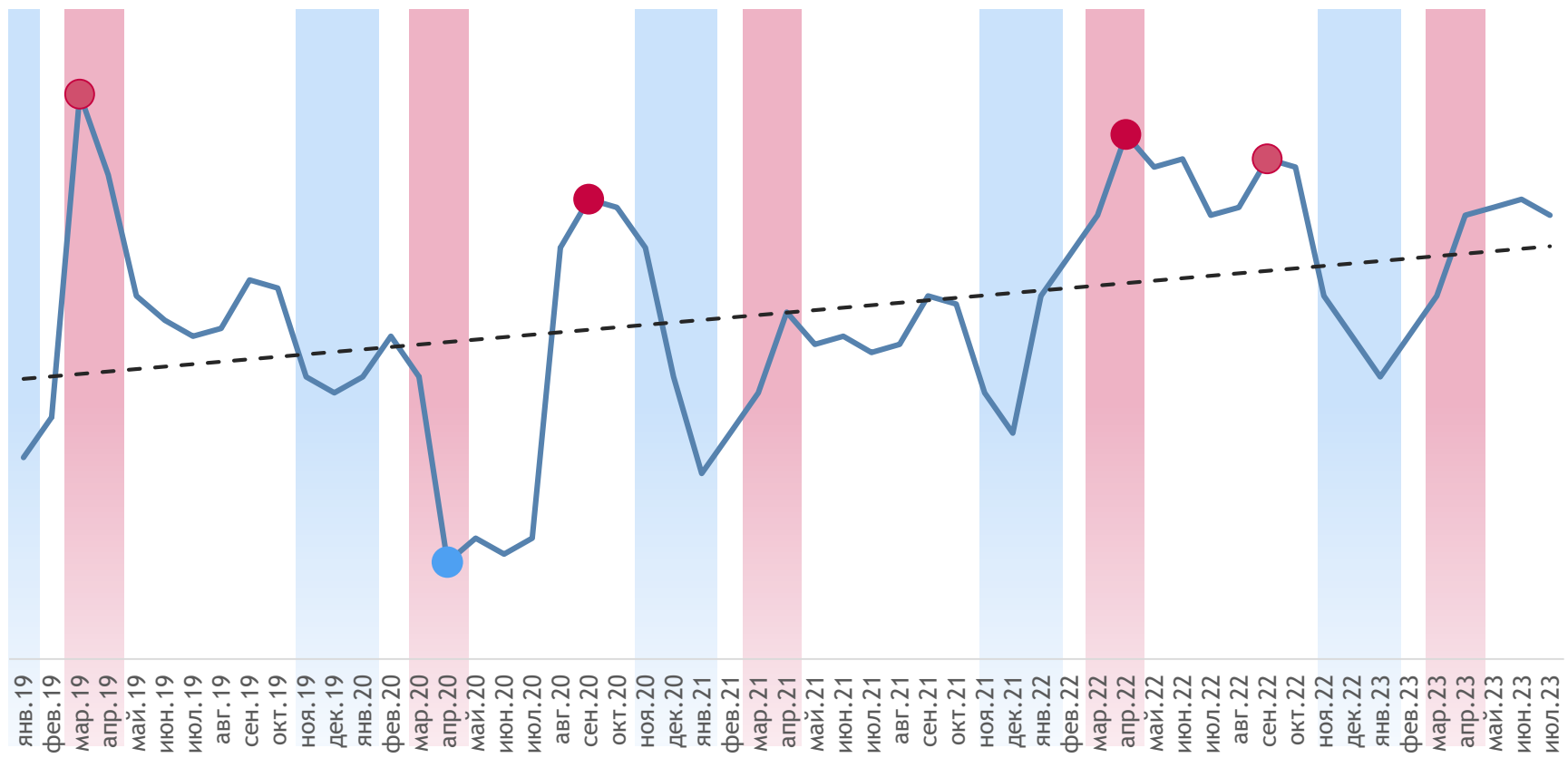
ОПРЕДЕЛЯТЬ ТРЕНДЫ

ВЫЯВЛЯТЬ ЗАКОНОМЕРНОСТИ

УСТАНОВЛИВАТЬ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЕ СВЯЗИ

ПРОГНОЗИРОВАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

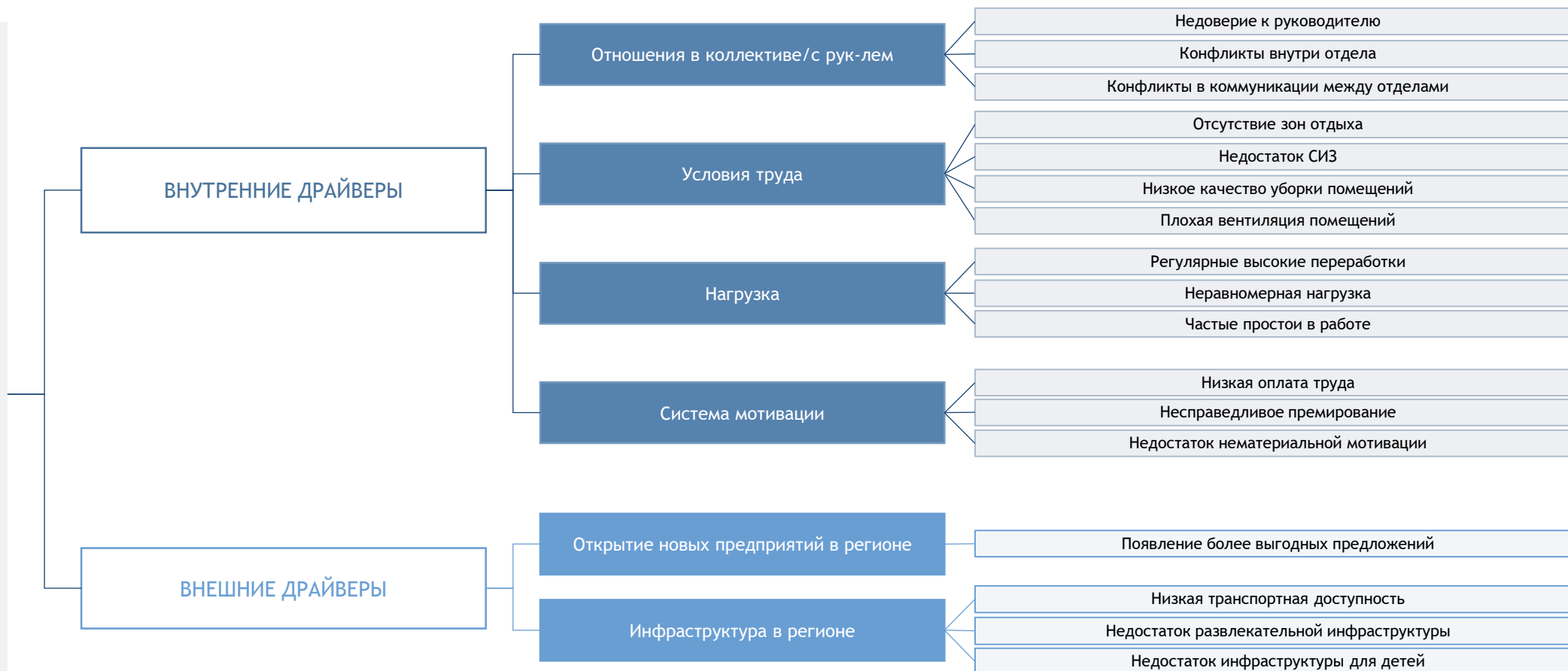
Динамика текучести персонала, %



HR-МЕТРИКИ

КАК РАЗРАБОТАТЬ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ?

ВЫСОКАЯ ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА



02

КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ HR-СЛУЖБЫ?

... И ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ВЫ НЕ УЧАСТВОВАЛИ В ИССЛЕДОВАНИИ?

МОДЕЛЬ SCAN

КАК ПОНЯТЬ, ЧТО ВАША HR-СЛУЖБА ЭФФЕКТИВНА?



STRUCTURE

СТРУКТУРА

Исследование орг. структуры
HR-подразделения



COSTS

ЗАТРАТЫ

Анализ структуры затрат
HR-подразделения



APPRAISAL

ОЦЕНКА

Экспресс-оценка сотрудников
HR-подразделения



NEGOTIATION

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Оценка уровня взаимодействия
с внутренними Заказчиком

МОДЕЛЬ ЭКСПРЕСС-АУДИТА SCAN ПОЗВОЛЯЕТ В СЖАТЫЕ СРОКИ НАЙТИ СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РОСТА

МОДЕЛЬ SCAN

КАК ВЫГЛЯДИТ СТРУКТУРА ЭКСПРЕСС-АУДИТА?

STRUCTURE

СТРУКТУРА

Исследование
организационной структуры
HR-подразделения

- Функции в периметре подразделения
- Функции, выведенные на аутсорсинг
- Организационная структура и численность подразделения

COSTS

ЗАТРАТЫ

Анализ
структуры затрат
HR-подразделения

- ФОТ подразделения
- Бюджет подразделения
- Фактические затраты подразделения

APPRAISAL

ОЦЕНКА

Экспресс-оценка
сотрудников
HR-подразделения

- Тест профессиональных знаний (HR-тест)
- Тест способностей Switch / потенциала PIF
- Опросник профессионального выгорания FADE

NEGOTIATION

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Оценка
уровня взаимодействия
с внутренними Заказчиком

- Скорость реакции на возникающие запросы
- Удовлетворенность партнерской ролью сотрудников HR-подразделения
- NPS по HR-процессам

РЕЗУЛЬТАТ АУДИТА - ОТЧЕТ С РЕКОМЕНДАЦИЯМИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

03

ИТОГИ ИССЛЕДОВАНИЯ «HR-МЕТР»



КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

ВЫВОД №1

HR-СЛУЖБЫ ЗАНИМАЮТСЯ 5 ПРОЦЕССАМИ

КЛАССИЧЕСКИЙ НАБОР HR-ПРОЦЕССОВ¹:



ФОРМИРОВАНИЕ
HR-СТРАТЕГИИ И
HR-БЮДЖЕТА



ПОДБОР ЛИНЕЙНОГО
ПЕРСОНАЛА И
РУКОВОДИТЕЛЕЙ



АДАПТАЦИЯ
ПЕРСОНАЛА



ОРГАНИЗАЦИЯ
КОРПОРАТИВНЫХ
МЕРОПРИЯТИЙ



HR-АНАЛИТИКА

РЕЖЕ ВСЕГО В ФУНКЦИОНАЛ
HR-СЛУЖБ ВХОДИТ МОЛОДЕЖНАЯ
ПОЛИТИКА И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
С ПРОФСОЮЗАМИ²

¹ Процессы, реализуемые HR-службами более, чем 90% компаний

² Процессы, реализуемые HR-службами менее, чем 25% компаний

ВЫВОД №2

У HR НЕТ ЦЕЛИ, ЕСТЬ ТОЛЬКО ПУТЬ...

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 ФОТ;
- 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.

ВЫВОД №3

КРУПНЫЕ КОМПАНИИ УЧАТ БОЛЬШЕ, А ТРАТЯТ МЕНЬШЕ

Малые компании тратят на обучение одного сотрудника больше, чем крупные

Наибольший охват персонала обучением наблюдается в средних и крупных компаниях

В целом по рынку специалисты/служащие учатся дольше всех

Метрика	Ед. измерения	Малые компании		Крупные компании		Рынок в целом	
		Среднее	Медиана	Среднее	Медиана	Среднее	Медиана
Отношение затрат на обучение к ФОТ Компании	%	1,66	0,75	0,66	0,24	1,04	0,43
Затраты на обучение 1 сотрудника*	руб.	31 000	21 000	12 000	6 000	19 000	15 000
Средняя продолжительность обучения 1 сотрудника**	человеко-часы	20	10	19	14	23	10
Охват персонала обучением***	%	58	47	82	92	73	77

* Показатель равен отношению общих затрат на обучение персонала за 2022 г. к количеству сотрудников Компании, посетивших обучение за 2022 г.

** Показатель равен отношению количества часов, проведенных каждым сотрудником на обучении в 2022 г. к количеству сотрудников, посетивших обучение в 2022 г.

*** Показатель равен отношению количества сотрудников Компании, посетивших обучение в 2022 г., к среднесписочной численности персонала Компании за 2022 г.

Средняя продолжительность обучения 1 сотрудника по категориям должностей



ВЫВОД №4

ВСЁ АВТОМАТИЗИРОВАЛИ. А КАК СИНХРОНИЗИРОВАТЬ?

Процесс	Доля компаний, автоматизировавших процесс*, % 2022	Используемые инструменты автоматизации**		
		Малые компании	Средние компании	Крупные компании
HR-аналитика	70,8	1С, HR-БОКС, Talantix	1С ЗУП, Qlik View, Excel, Estaff, Ispring, Power BI	Excel, Power BI, Tableau, SAP BW, Fine BI
Подбор персонала	75,0	Talantix, Estaff, Хантфлоу, FriendWork	E-Staff, Хантфлоу, FriendWork	E-Staff, Хантфлоу
Адаптация персонала	75,0	iSpring, HR-БОКС, Bitrix24	Bitrix24, Telegram, iSpring	Moodle
Оценка персонала	66,7	-	Bitrix24, iSpring Learn, SHLTools, Интегратор, Power BI, собственное ПО	Webtutor, AIDAY
Обучение персонала	75,0	iSpring	Websoft, СДО, iSpring Learn, Power BI	SAP HCM, Webtutor, Websoft, Knomary, Webinar.ru
Управление карьерным развитием персонала	54,2	Bitrix24	Bitrix24, собственное ПО	Webtutor
Внутренние коммуникации	58,3	Telegram, Outlook, Directum, ZOOM, Bitrix24, HR-БОКС	Bitrix24	Собственное ПО
Организация внутренних социологических исследований	62,5	Happy Job, Google Forms	Google Forms, собственное ПО	-
Управление льготами и компенсациями	62,5	SAP HCM, 1С ЗУП, Qlik View, Excel, Ахapta	1С ЗУП	1С ЗУП, собственное ПО
Управление результативностью/эффективностью персонала	62,5	Webtutor, Bitrix24, 1С:ERP, Qlik View, Excel	1С ЗУП, CSW, собственное ПО	1С ЗУП, собственное ПО
Кадровый учет и кадровое делопроизводство	79,2	SAP HCM, КЭДО, 1С 1С ЗУП 8.3, 1С:ERP, СБИС	1С ЗУП, CSW, Bitrix24	1С, HR-link, собственное ПО

* Доля компаний, указавших, что при реализации HR-процесса используются инструменты автоматизации

** По результатам контент-анализа открытых ответов участников



СЛОЖНОСТИ

~ 20%

Компаний сталкиваются с проблемами **ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА**, а также испытывают сложности, связанные с **ДЕФИЦИТОМ КАДРОВ**, подбором и **УДЕРЖАНИЕМ ПЕРСОНАЛА**.

Среди других сложностей участники отмечают:

- Низкую мотивацию работников;
- Рост затрат на персонал;
- Низкую степень стандартизации процессов.



ПРИОРИТЕТЫ

~ 36%

Компаний отметили **РАЗВИТИЕ/ ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА и РАБОТУ С ТАЛАНТАМИ** в качестве приоритета, стоящего перед HR-службой.

Среди других приоритетов участники отмечают:

- Стандартизацию/оптимизацию HR-процессов и процедур (23%);
- Автоматизацию HR-процессов, развитие HR-аналитики (18%);
- Развитие HR-бренда (18%);
- Развитие системы мотивации и оплаты труда (14%).

**НАВЕРНЯКА У ВАС
ПОЯВИЛИСЬ ВОПРОСЫ!**



ГОЛОСОВАНИЕ

SCAN

**ХОТИТЕ ОБСУДИТЬ С НАМИ АУДИТ HR-СЛУЖБЫ
В ВАШЕЙ КОМПАНИИ ПО МОДЕЛИ SCAN?**



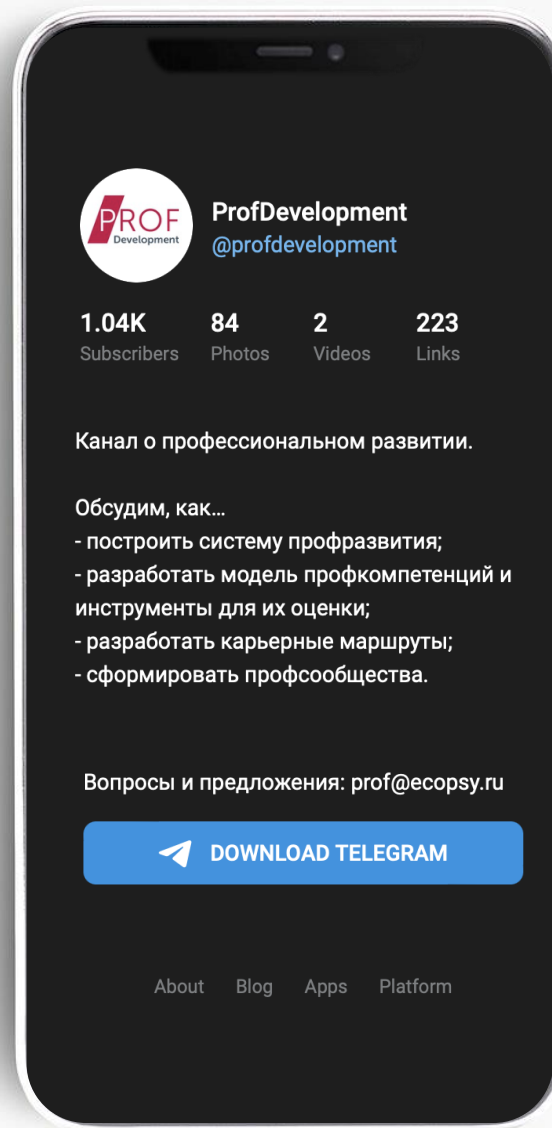
МЫ В TELEGRAM

PROFDEVELOPMENT

<https://t.me/profdevelopment>

ОБСУЖДАЕМ КАК:

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



ОТСКАНИРУЙ
QR

ЭКОПСИ

КОНСАЛТИНГ

№1 в сфере HR
консалтинга

РАБОТАЕМ НА СТЫКЕ

ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ

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