

# Как провести аудит HR-службы в сжатые сроки?

Вебинар ЭКОПСИ Консалтинг

Ведущие: Сергей Кузнецов, Татьяна Панкова

# ВЕДУЩИЕ



**СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ**

Партнер, 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»

# СОДЕРЖАНИЕ

**1** ПОЧЕМУ СЕЙЧАС МНОГИЕ КОМПАНИИ СТАЛИ ЗАДУМЫВАТЬСЯ ПРО АУДИТ HR-СЛУЖБЫ?

**2** В ЧЕМ РАЗНИЦА МЕЖДУ АУДИТОМ HR-СЛУЖБЫ И АУДИТОМ HR-ПРОЦЕССОВ?

**3** КАК В СЖАТЫЕ СРОКИ ПРОВЕСТИ АУДИТ HR-СЛУЖБЫ ПО МОДЕЛИ SCAN?

**4** КАК ПО ИТОГАМ АУДИТА ПОНЯТЬ, ЧТО УЛУЧШАТЬ?

# ДАВАЙТЕ ЗНАКОМИТЬСЯ

КТО ВЫ?

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

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

3. ДРУГОЕ (напишите в чате)

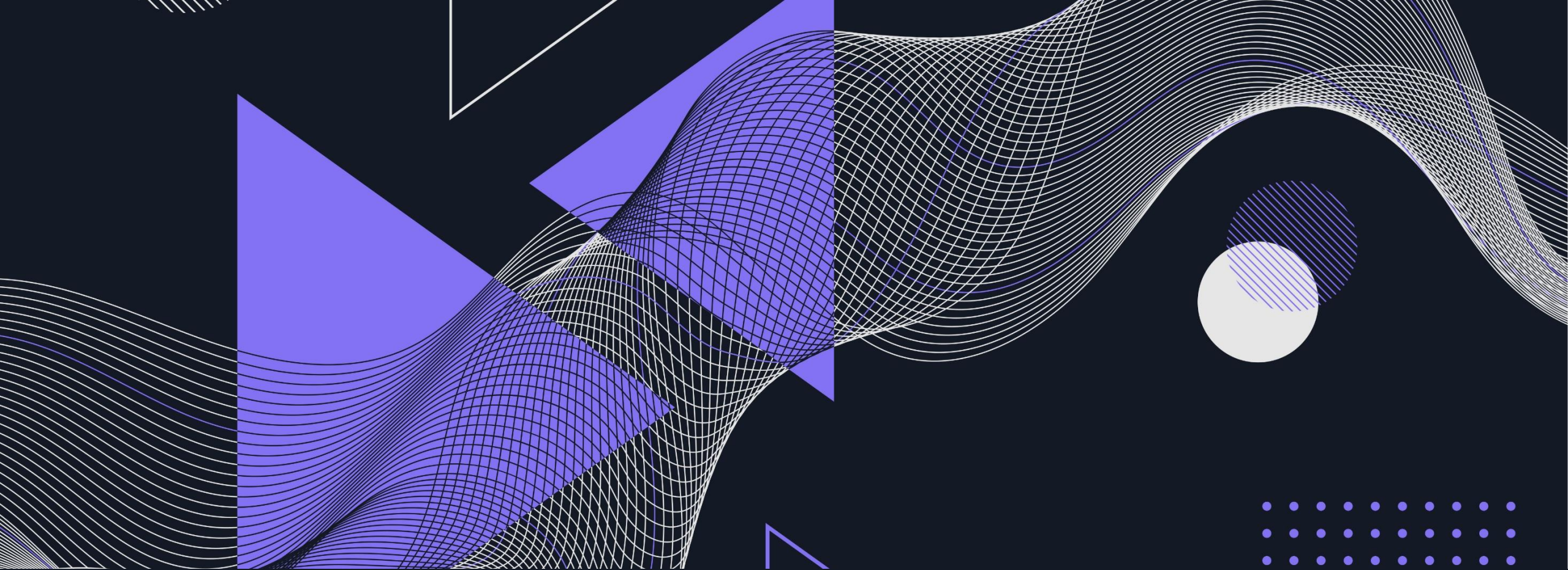
КАКИЕ ЗАДАЧИ  
ДЛЯ ВАС АКТУАЛЬНЫ?

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)

3. ДРУГОЕ (напишите в чате)



**01**

**ПОЧЕМУ КОМПАНИИ  
СТАЛИ ЗАДУМЫВАТЬСЯ  
ОБ АУДИТЕ HR-СЛУЖБЫ?**

# ПОЧЕМУ КОМПАНИИ СТАЛИ ЗАДУМЫВАТЬСЯ **ОБ АУДИТЕ HR-СЛУЖБЫ?**



## ИЗМЕНЕНИЯ НА ВЫСОКИХ СКОРОСТЯХ

Изменения внутри компаний и на внешнем рынке ускоряются. HR-служба должна быстрыми темпами **наращивать квалификацию**, необходимую для работы в новых реалиях, и **быть проводником изменений**.



## КОНКУРЕНЦИЯ ЗА ПРОФЕССИОНАЛОВ

На рынке растет конкуренция за высокопрофессиональные кадры, это ставит новые вызовы перед HR-командой и **требует иных подходов к привлечению и развитию талантов**.



## ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ И АВТОМАТИЗАЦИЯ

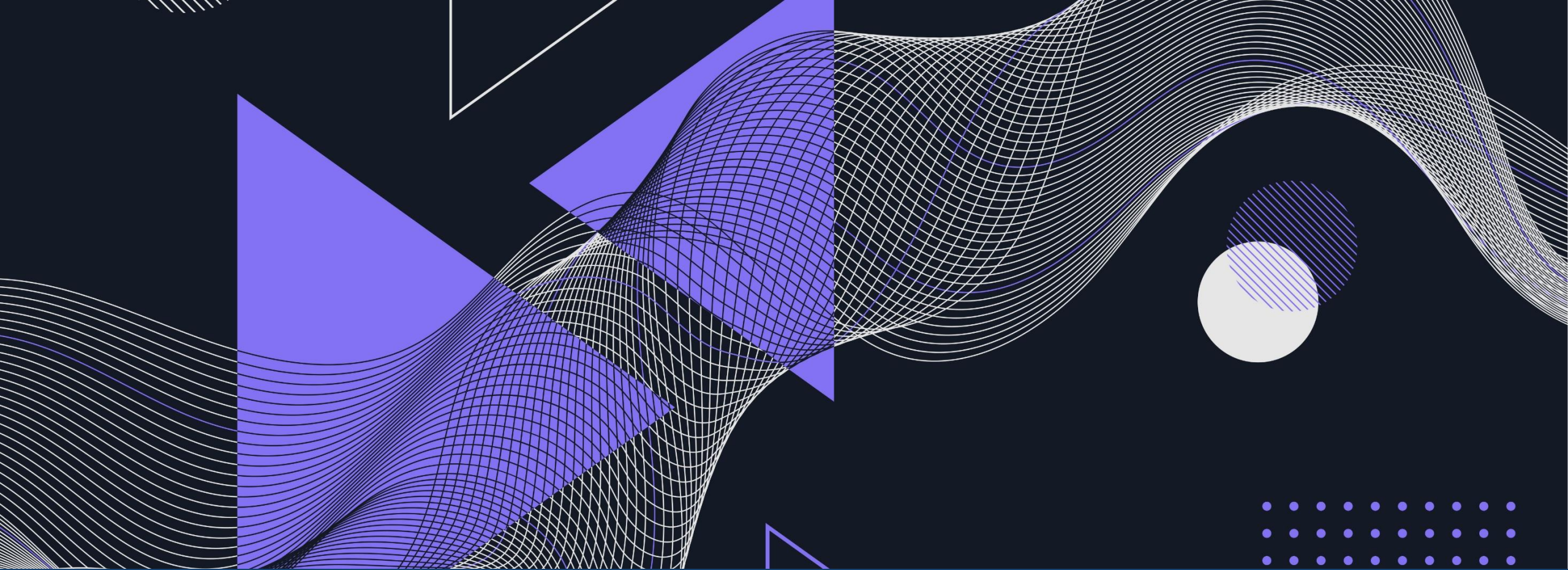
Цифровые технологии дают новые инструменты и меняют подходы к работе, **создавая возможности для пересмотра структуры и численности HR-службы**.



## ПРОФЕССИОНАЛИЗМ ЗАКАЗЧИКА

Руководители компаний стали более **квалифицированными заказчиками в области HR**, ждут от HR еще большей **экспертности** и хотят видеть в лице HR партнера и **внутреннего консультанта**.

**ОТВЕТИТЬ НА ВСЕ ЭТИ ВЫЗОВЫ ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО ПРИ НАЛИЧИИ ЭФФЕКТИВНОГО И СБАЛАНСИРОВАННОГО HR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ**



02

В ЧЕМ РАЗНИЦА МЕЖДУ  
АУДИТОМ HR-СЛУЖБЫ И  
АУДИТОМ HR-ПРОЦЕССОВ?



# АУДИТ HR-ПРОЦЕССОВ = ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

№	НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЦЕССА	ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА	РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА	ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА	РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССА	ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА
1	Привлечение персонала	B	B	C	C	B
2	Адаптация персонала	C	B	C	C	C
3	Оценка персонала	C	C	D	C	C
4	Обучение и развитие	B	A	B	A	A
5	Управление карьерой	D	C	D	D	D
6	Оргдизайн и управление численностью	B	B	C	C	B
7	Управление вознаграждением	B	A	B	C	B
8	Внутренняя социальная политика	B	B	C	C	B
9	Внутренние коммуникации и корп. культура	B	B	C	C	B
10	HR-аналитика	C	C	D	C	C

## СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

1. Проведение адаптационных мероприятий при переходе на другую должность/в другое структурное подразделение.
2. Наличие практик обязательного обучения и материального поощрения наставников.

## ЗОНЫ РАЗВИТИЯ

1. Не сформулирован единый подход к планированию и реализации адаптации.
2. Критерии прохождения адаптационного периода чаще всего не предусмотрены либо являются неформальными.

## РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Разработать единый подход к планированию и реализации процессов адаптации в Компании исходя из текущих и перспективных потребностей бизнеса.
2. Разработать ключевые метрики для оценки эффективности адаптации (например, статистика прохождения испытательного срока, текучесть в первые 3 месяца работы / кол-во совершаемых производственных ошибок и др.)

ПРИМЕР

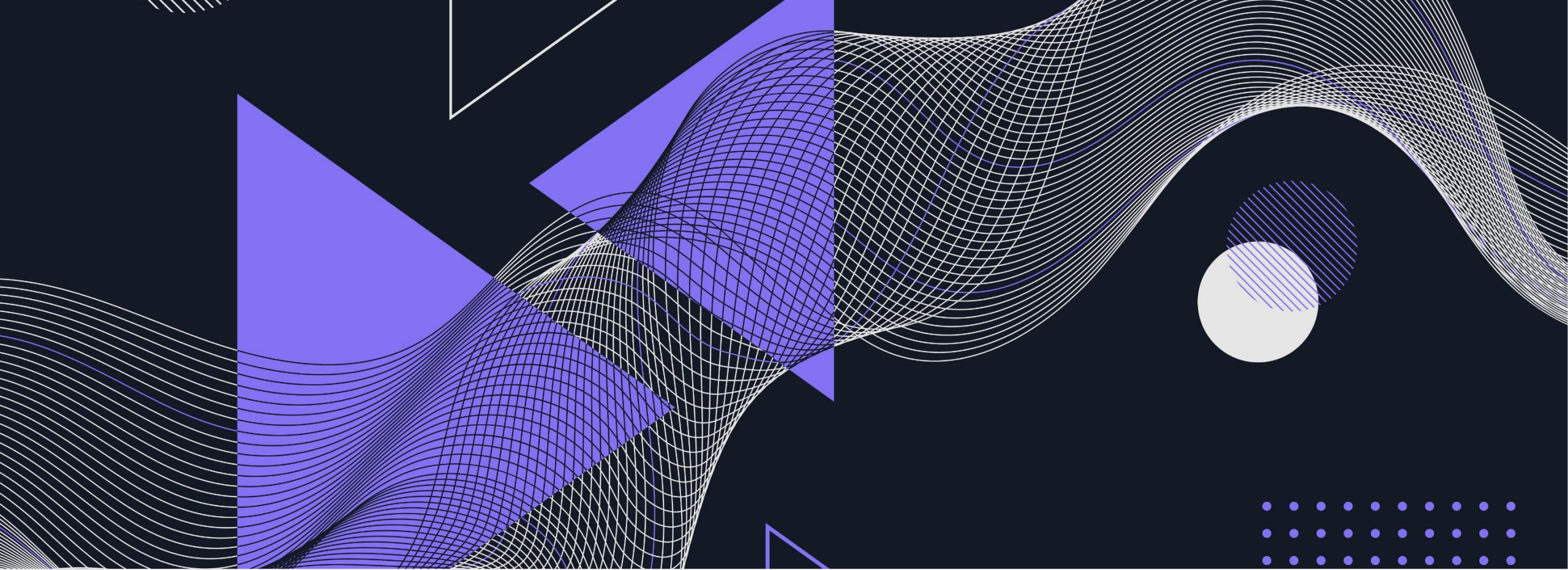
## ШКАЛА ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ ФУНКЦИЙ

A	Процесс реализован в Компании целостно и выполняется с требуемой регулярностью
B	Процесс целостно реализован в Компании и представлен в полном объеме, но выполняется недостаточно регулярно и/или есть серьезные возможности для улучшения
C	Процесс реализован в Компании фрагментарно и представлен отдельными элементами
D	Процесс не реализуется в Компании

# АУДИТ HR-СЛУЖБЫ = ОЦЕНКА ГОТОВНОСТИ ЭФФЕКТИВНО ВЫПОЛНЯТЬ КЛЮЧЕВЫЕ HR-ФУНКЦИИ

**РЕЗУЛЬТАТ** =  $\frac{\text{ЛЮДИ ЕСТЬ} \times \text{ЛЮДИ УМЕЮТ} \times \text{ЛЮДИ ВОВЛЕЧЕНЫ}}{\text{ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ}}$

ЛЮДИ ЕСТЬ	ЛЮДИ УМЕЮТ	ЛЮДИ ВОВЛЕЧЕНЫ	ОРГ. БАРЬЕРЫ
<p><b>В HR-департаменте:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ключевые HR-процессы обеспечены необходимым количеством сотрудников / выполняются провайдерами</li><li>▪ Типовые процессы выведены на аутсорсинг</li></ul>	<p><b>Сотрудники HR-департамента владеют:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Необходимыми профессиональными компетенциями</li><li>▪ Необходимым уровнем способностей к работе с новой информацией</li></ul>	<p><b>Сотрудники HR-департамента НЕ испытывают:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Эмоциональной усталости</li><li>▪ Падения интереса к работе</li><li>▪ Отстраненности от организации</li><li>▪ Недовольства организацией</li></ul>	<p><b>Риски, связанные с:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Отсутствием четкого видения (отсутствие HR-стратегии и КПЭ сотрудников)</li><li>▪ Низким качеством управления HR-бюджетом</li><li>▪ Неэффективностью организационной структуры HR-подразделения</li><li>▪ Размытостью ответственности</li><li>▪ Неэффективностью коммуникации с бизнес-подразделениями</li></ul>



**03**

**КАК В СЖАТЫЕ СРОКИ  
ПРОВЕСТИ АУДИТ HR-  
СЛУЖБЫ ПО МОДЕЛИ SCAN?**

# КАК НАЙТИ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ?



## 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 ПОЗВОЛИТ В СЖАТЫЕ СРОКИ НАЙТИ СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РОСТА**

# КАК ВЫГЛЯДИТ СТРУКТУРА ЭКСПРЕСС-АУДИТА?

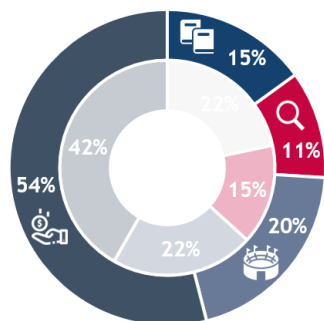
STRUCTURE	COSTS	APPRAISAL	NEGOTIATION
<p>СТРУКТУРА</p> <p>Исследование организационной структуры HR-подразделения</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Функции в периметре подразделения</li><li>▪ Функции, выведенные на аутсорсинг</li><li>▪ Организационная структура и численность подразделения</li><li>▪ КПЭ HR-подразделения</li></ul>	<p>ЗАТРАТЫ</p> <p>Анализ структуры затрат HR-подразделения</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ ФОТ подразделения</li><li>▪ Бюджет подразделения</li><li>▪ Фактические затраты подразделения</li><li>▪ Распределение HR-затрат по различным статьям</li></ul>	<p>ОЦЕНКА</p> <p>Оценка сотрудников HR-подразделения</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Тест проф. знаний (HR-тест)</li><li>▪ Тест способностей (Switch) / Тест потенциала (PIF)</li><li>▪ Опросник профессионального выгорания (FADE)</li><li>▪ Интервью по компетенциям / Проф. ассессмент HR</li></ul>	<p>ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ</p> <p>Оценка уровня взаимодействия с внутренними Заказчиком</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Скорость реакции на возникающие запросы</li><li>▪ Удовлетворенность партнерской ролью сотрудников HR-подразделения</li><li>▪ NPS по HR-процессам</li></ul>

# КАК ВЫГЛЯДЯТ РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПРЕСС-АУДИТА?

## STRUCTURE

Процесс	Ед. измерения	Значение в Компании	Тренд	Бенчмарк	
				Среднее	Медиана
HR, всего	чел. на 1 HR	45	↓↓	35	43
Привлечение персонала	чел. на 1 HR	125	↑↑	140	137
Управление HR-брендом	чел. на 1 HR	1987	↓↓	460	392
Адаптация персонала	чел. на 1 HR	1987	↓↓	563	289
Обучение персонала	чел. на 1 HR	300	↓↓	233	255
Оценка персонала	чел. на 1 HR	994	↓↓	628	374

## COSTS



- Затраты на обучение персонала
- Затраты на привлечение персонала
- Затраты на внутренние коммуникации и корпоративную культуру
- Затраты на внутреннюю социальную политику

## APPRAISAL

ПРОФ. КОМПЕТЕНЦИИ	HR-компетенции с наибольшей средней оценкой:		HR-компетенции с наименьшей средней оценкой:	
	Подбор персонала	76	Корпоративная культура	35
Обучение персонала	69	HR-стратегия	39	
HR-аналитика	64	Бюджетирование	42	
Оплата	62	Коммуникации	44	
Оценка	60	Орг. Дизайн	45	

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА	Составляющие потенциала с наибольшей средней оценкой:		Составляющие потенциала с наименьшей средней оценкой:	
	Мотивация к развитию	78	Мотивация к лидерству	34
Инициативность	65	Скорость мышления	39	
Социальный интеллект	63	Открытость мышления	42	

**ПРОФ. ВЫГОРАНИЕ**  
Значения Профессионального выгорания лежат в пределах нормы, работники умеренно вовлечены в работу. В среднем по компании наблюдается крайне низкое значение по шкале «Падение интереса» к работе, что говорит о высокой заинтересованности сотрудников HR-службы в их задачах.

## NEGOTIATION

<b>45%</b> ИНДЕКС УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ сотрудников работой с HR-службой!	<b>77,5%</b> ЗАКАЗЧИКОВ, положительно оценивших удовлетворенность от работы с HR-службой	<b>32,5%</b> ЗАКАЗЧИКОВ, отрицательно оценивших удовлетворенность от работы с HR-службой
--	---	---

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	HR-процессы		Взаимодействие с HR	
	ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА 7,4	ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА 8,4	КОММУНИКАЦИЯ 9,5	ПРОАКТИВНОСТЬ 8,4
ЗОНЫ РАЗВИТИЯ	ОПЛАТА ТРУДА 5,8	УПРАВЛЕНИЕ HR-БРЕНДОМ 6,7	СООТВЕТСТВИЕ ОЖИДАНИЯМ 7,2	ПАРТНЕРСТВО 6,4

### СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- Оптимизирована численность специалистов по обучению и оценке персонала за счет автоматизации процессов
- Численность специалистов по привлечению персонала увеличена в соответствии с HR-стратегией компании

### ЗОНЫ РОСТА

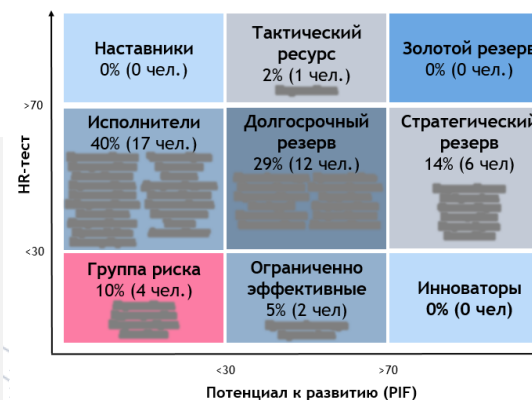
- Недостаточная численность HR-специалистов, занятых в реализации процесса адаптации персонала
- Не предусмотрена выделенная роль специалистов по мотивации / удержанию персонала

### СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- Оптимизирован бюджет на обучение персонала за счет развития системы внутреннего обучения
- Значительная доля бюджета направлена на поддержание и развитие внутренних коммуникаций и корпоративной культуры

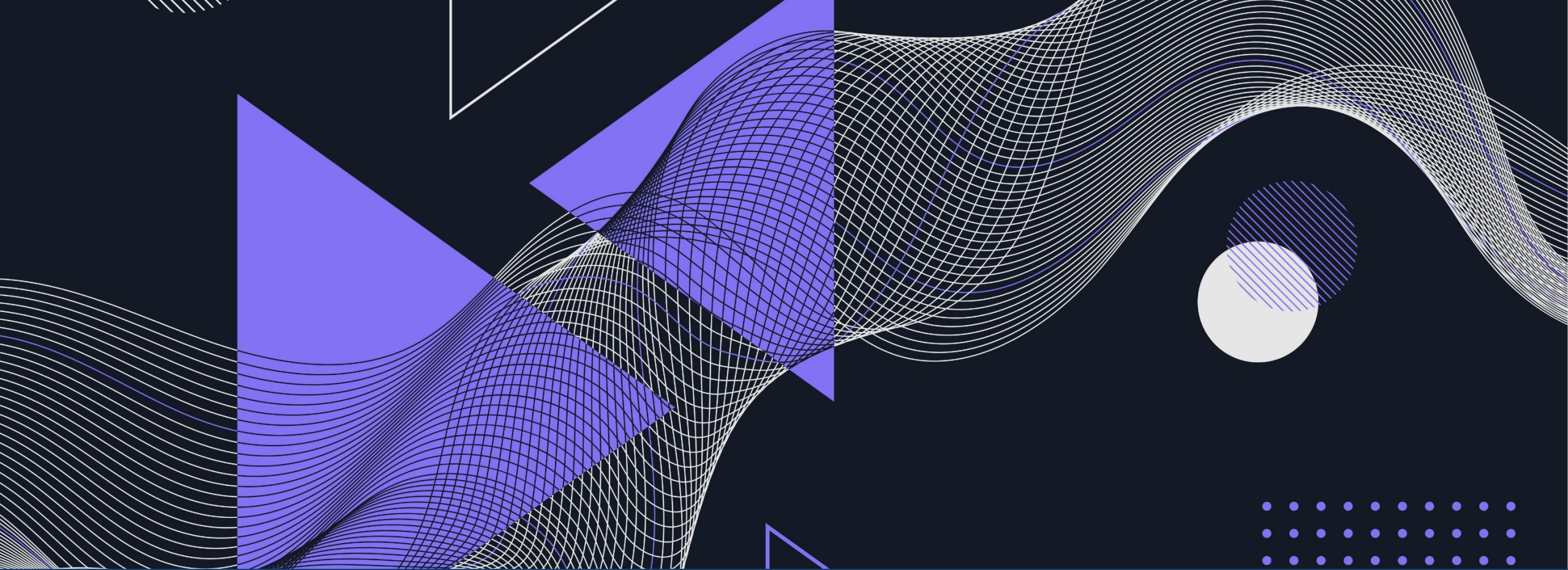
### ЗОНЫ РОСТА

- Недостаточное финансирование процесса привлечения персонала
- Наблюдается перекоп бюджета в сторону затрат на внутреннюю социальную политику, при этом управление бюджетом по этой статье лежит за контуром HR-службы



### Примеры комментариев

HR-процесс	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ЗОНЫ РОСТА
Привлечение персонала	«Сотрудники HR вовлечены, стараются добиться результата и привлечь новые таланты»	«Очень долгий поиск персонала в регионах»
Обучение персонала	«Здорово, что есть возможность повышать квалификацию и в управленческой, и в профессиональной сфере»	«Не хватает прозрачной системы планирования обучения, количества обязательных часов обучения и т.д.»



04

КАК ПО ИТОГАМ АУДИТА  
ПОНЯТЬ, ЧТО УЛУЧШАТЬ?

# ЧТО УЛУЧШАТЬ?

## СОПОСТАВЛЯЕМ РЕЗУЛЬТАТЫ АУДИТА HR-СЛУЖБЫ С БИЗНЕС-ЦЕЛЯМИ И HR-СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ

### РЕЗУЛЬТАТЫ АУДИТА\*:

#### Численность HR-службы в разрезе HR-процессов



### КЛЮЧЕВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ HR-СТРАТЕГИИ:

1. Удержание персонала
2. Развитие талантов
3. Формирование преемственности

### ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ:

1. Пересмотр перечня ключевых HR-процессов
2. Пересмотр целевой численности HR-специалистов в разрезе реализации ключевых HR-процессов
3. При необходимости:
  - Перераспределение функционала HR-специалистов
  - Обучение HR-специалистов новым компетенциям
  - Усиление HR-команды внешними специалистами

\* Представленные на слайде значения приведены в качестве примера и не являются реальными  
КАК ПРОВЕСТИ АУДИТ HR-СЛУЖБЫ В СЖАТЫЕ СРОКИ?

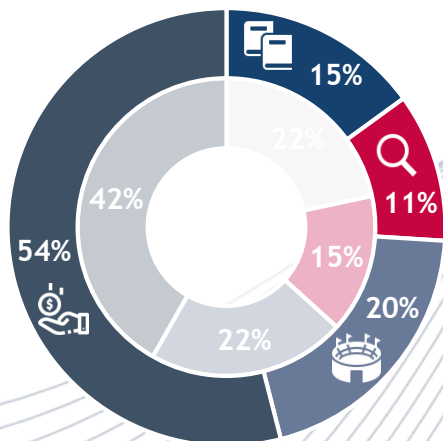


# ЧТО УЛУЧШАТЬ?

## СОПОСТАВЛЯЕМ РЕЗУЛЬТАТЫ АУДИТА HR-СЛУЖБЫ С РЫНОЧНЫМИ И ОТРАСЛЕВЫМИ БЕНЧМАРКАМИ

### РЕЗУЛЬТАТЫ АУДИТА\*:

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



■ Затраты на обучение персонала

■ Затраты на привлечение персонала

■ Затраты на внутренние коммуникации и корпоративную культуру

■ Затраты на внутреннюю социальную политику

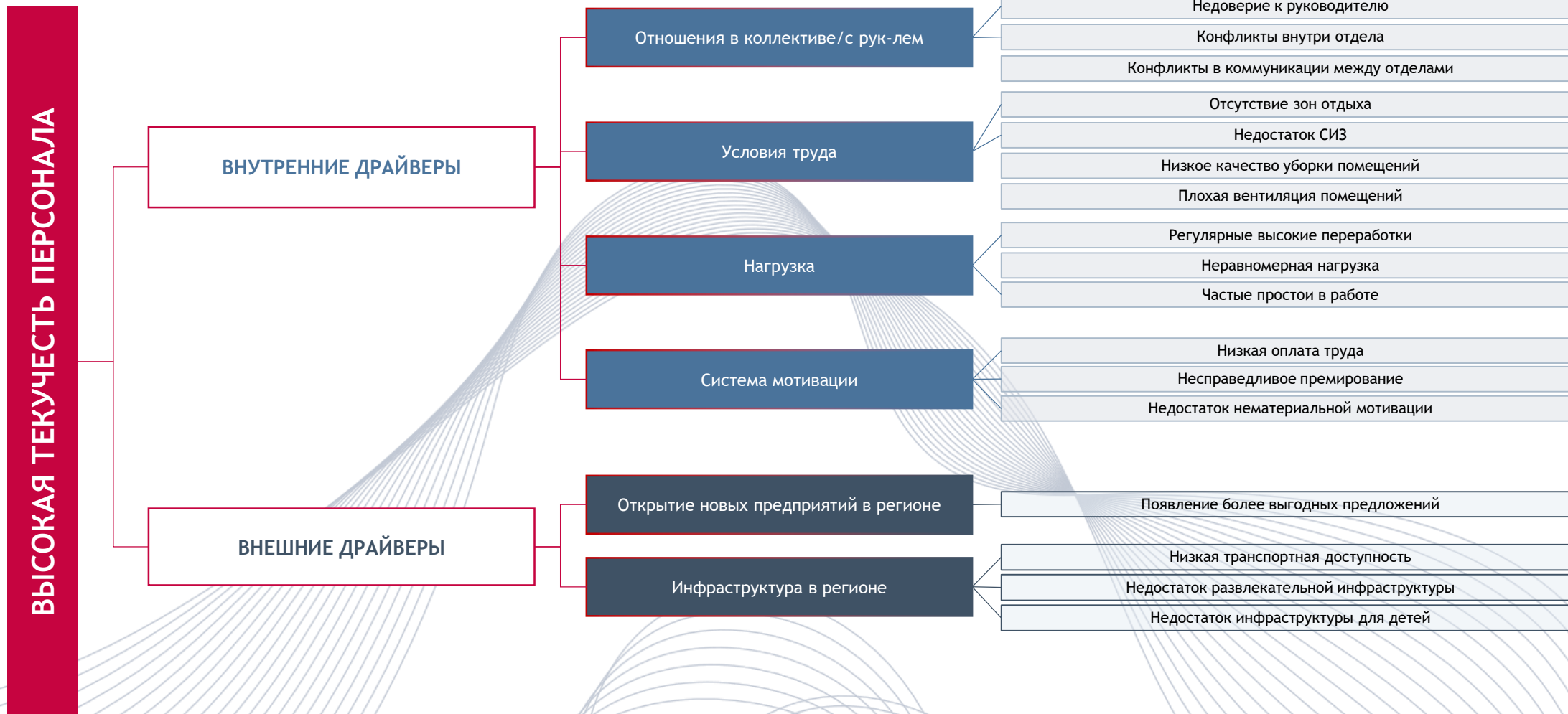
### ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ:

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

\* 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!**



# | ГОЛОСОВАНИЕ

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



УЗНАТЬ ПОДРОБНЕЕ  
И ОСТАВИТЬ ЗАЯВКУ



ВСЕРОССИЙСКОЕ  
ИССЛЕДОВАНИЕ  
**HR** МЕТР  
ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

HRMETRICS@ECOPSY.RU



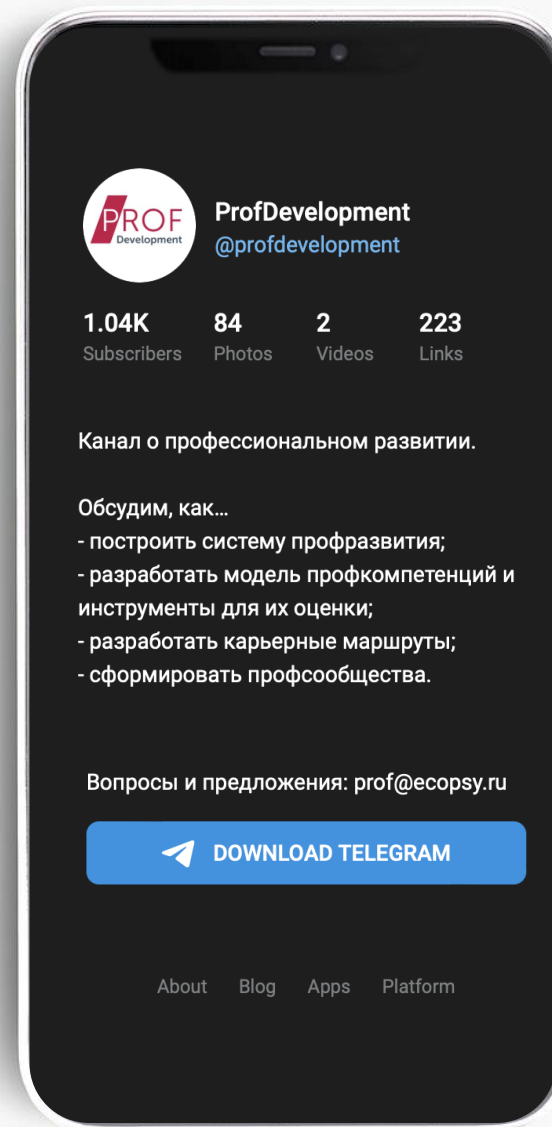
# МЫ В TELEGRAM

## 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