

## Метрики для HR. Как измерить эффективность работы HR функции?

Большаков Алексей Владимирович

Директор по персоналу Mann+Hummel



# Система сбалансированных показателей – BSC



«Нельзя управлять тем, что нельзя измерить»  
Питер Друкер

- Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и не финансовые
- BSC – это инструмент формулирования стратегии и управления и контроля эффективности деятельности компании в целом, а также ее подразделений, менеджеров и сотрудников в контексте достижения стратегических целей компании

**2022 Strategy 2022**

People & Culture	Key Enablers	Competitive Advantage	Reward Stakeholders	Vision
We are an agile, determined, and disciplined organization and work with One Goal, One Team, One Voice.	As One Team, we respect the environment, apply MMS and use our global networks to enable:	Globally we act as One Team, and are recognized for offering the best value filtration solutions with:		<b>2022</b>
Our People, Culture & Values are our most important assets	Operational Excellence Customer Solutions Expertise in Filtration	Superior Quality Best Service Innovative Technologies	ROCE SALES EBIT	Leadership in Filtration  by inspired people delivering outstanding solutions and superior results.

Классический подход разработке стратегии	Система сбалансированных показателей - BSC	
	Англ. вариант	Перевод / описание
Стратегическая цель	Objective	Короткая качественная формулировка или обозначение стратегической цели
	Measure/KPI	Измеритель, ключевой показатель эффективности
	Target	Плановое (желаемое, нормативное) значение показателя
Проекты и программы развития	Initiatives	Инициативы
Документ "Стратегический план"	Strategic Map	Стратегическая карта
	Scorecard	Счетная карта
	Таблица (матрица) формирования инициатив	

# Ключевые показатели эффективности – KPI

- KPI (Key Performance Indicator) – это инструмент измерения поставленной цели

Пример описания KPI :

**Показатель закрытия вакансий ( $P_{зв}$ ) рассчитывается следующим образом:**

$P_{зв} = K_{зв} : V_p \times 100$  (%), где:

$K_{зв}$  – количество закрытых вакансий за отчетный период;

$V_p$  – общее количество вакансий, находящихся в работе (поступивших в работу за отчетный период).

- KPI dashboard – это «приборная панель» KPI, позволяющая визуализировать текущие ключевые показатели эффективности по сравнению с целевыми значениями

Пример KPI dashboard для департамента HR:

KPI	Цель	Факт
Коэффициент текучести, %	5	10
Коэффициент закрытия вакансий, %	10	5
Удержание ключевых сотрудников, %	100	40
Выполнение плана обучения, %	100	50



# Оценка экономической эффективности

- Расчет возврата на инвестиции в персонал (ROI on Human Capital, HCROI).

$$\text{HCROI} = \frac{\text{Доход} - (\text{Затраты} - \text{Расходы на персонал})}{\text{Расходы на персонал}}$$

- Фактор доходов человеческого капитала (Human Capital Revenue Factor, HCRF)

$$\text{HCRF} = \frac{\text{Доход}}{\text{FTE}}$$

FTE (Full-Time Employment) - эквивалент полной занятости



- Добавленная стоимость человеческого капитала (Human Capital Value Added, HCVA)

показывает прибыльность «среднего» работника организации

$$\text{HCVA} = \frac{\text{Доход} - (\text{Затраты} - \text{Зарплаты и премии})}{\text{FTE}}$$

- Себестоимость человеческого капитала (Human Capital Cost Factor)

$$\text{HCRF} = \frac{\text{Общие затраты на персонал}}{\text{Оборот}}$$

# KPI для оценки эффективности системы управления человеческим капиталом



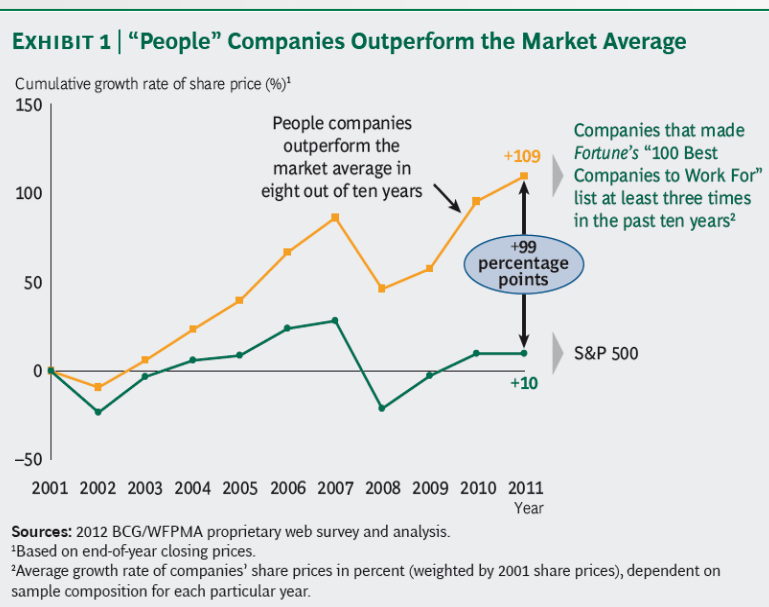
- Всего существует более 300 различных KPI для оценки эффективности различных HR-процессов, но конкретный набор метрик для HR BSC определяется исходя из стратегических целей компании

Наиболее распространенные KPI в HR	
<b>Коэффициент текучести (Turnover)</b> - коэффициент добровольной текучести - коэффициент текучести в первый год работы	отношение числа уволившихся работников к среднему числу работников за период
<b>Коэффициент закрытия вакансий (Headcount vs. Plan ratio)</b>	отношение числа закрытых вакансий к общему числу вакансий за период
<b>Средний срок закрытия вакансий (Average time to recruit )</b>	отношение суммы дней, прошедших с момента открытия вакансии до выхода кандидата на работу, по всем закрытым вакансиям к общему числу закрытых вакансий за период
<b>Соблюдение бюджета расходов на персонал (Personnel costs)</b>	отношение суммы фактических расходов на оплату труда работников к запланированной величине
<b>Коэффициент отсутствий на работе (Absence rate)</b>	отношением количества дней, пропущенных работниками по каким-либо причинам, к норме рабочего времени за период
<b>Коэффициент развития человеческого капитала (Development Rate)</b>	отношение числа работников, прошедших обучение к среднему за период числу работников
<b>Уровень удовлетворенности работой (Job Satisfaction Index)</b>	отношение числа работников, удовлетворенных своей работой к общему числу работников

# Влияние эффективности системы управления человеческим капиталом на конкурентоспособность и финансовые результаты компании



Согласно исследованию, проведенному Бостонской Консалтинговой Группой в 2012 году, компании, выбравшие стратегический фокус на развитие человеческого капитала, и не менее трех раз попадавшие в рейтинг лучших ста компаний для работы по версии журнала Fortune, в течение 8 лет, с 2003 по 2011 год, последовательно опережали компании из рейтинга Standard & Poor's 500 по уровню роста стоимости акций, в итоге показав вдвое больший рост за весь период



**ЭКСПИЗИТ 2 | Economic Influence Is Discernible in All HR Topics but Is Most Pronounced in Six**

The impact that the most capable companies achieve over the least capable companies in...

Topic in which most capable and least capable companies were compared	... revenue growth	... profit margin
1 Delivering on recruiting	3.5x	2.0x
2 Onboarding of new hires and retention	2.5x	1.9x
3 Managing talent	2.2x	2.1x
4 Improving employer branding	2.4x	1.8x
5 Performance management and rewards	2.1x	2.0x
6 Developing leadership	2.1x	1.8x
7 Mastering HR processes	1.8x	1.8x
8 Global people management and international expansion	1.8x	1.7x
9 Enhancing employee engagement	1.8x	1.6x
10 Providing shared services and outsourcing HR	1.6x	1.7x

Кроме того, было выявлено, что компании, имеющие более высокий показатель развития человеческого капитала по сравнению с конкурентами, также и значительно превосходят последних по уровню роста выручки и рентабельности. К примеру, компании, имевшие более эффективные системы подбора, адаптации и удержания персонала по сравнению с конкурентами, показывали в 2,5-3,5 раза больший уровень роста выручки и в 2 раза более высокую рентабельность

- Бенчмаркинг (benchmarking) – это процесс определения, понимания и применения лучших практик, используемых другими организациями, в целях повышения собственной эффективности компании

Термин происходит от английского слова benchmark, которое на жаргоне английских землемеров 19 века обозначало отметку, на которой устанавливалось крепление нивелирной рейки, фигурально означая некую точку привязки, ориентир

Latest PwC Saratoga data for the European market shows how high-performing organisations outperform the average in key human capital measures:

**Figure 10: Comparing the median to best performers**

Employee life-cycle metric	Median quartile	Best quartile
Time to accept a job	35 days	23 days
Job offer acceptance rate	93.40%	97.20%
L&D investment (as a percentage of compensation)	0.90%	1.50%
Absence rate	3.70%	2.20%
Resignation rate	6.70%	3.40%
Average tenure	7 years	12 years



Сравнение ключевых показателей эффективности системы управления человеческим капиталом компаний-лидеров рынка и компаний со средними показателями		
Показатель	Средние по рынку компании	Лучшие компании
Время принятия предложения о работе	35 дней	23 дня
Процент принятия предложения о	93,40%	97,20%
Коэффициент расходов на обучение	0,90%	1,50%
Коэффициент отсутствий на работе	3,70%	2,20%
Коэффициент добровольной текучести	6,70%	3,40%
Средний стаж работы в компании	7 лет	12 лет

\*По данным исследования института Saratoga, проведенного в 2014 году среди европейских компаний

