

СТРУКТУРА И ОЦЕНКА ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

Оценка затрат – чек лист

Оценка затрат на персонал была рассмотрена на предыдущем занятии.

На этом мы рассмотрим принципы построения таблицы по комплексной оценке затрат на персонал

Основные положения:

Таблица строиться в Excel

Количество показателей определяется исходя из специфики компании

Количество блоков так же определяется исходя из специфики компании, но с учетом перспектив развития

Аудит HR структуры

- Разделяется на два блока:
- HR команда
- HR ресурсы



1.1.HR-команда		Критерии оценки	Опишите реальность	Баллы
	-Вакансии заполнены	Все HR вакансии заполнены	7 из 10	70
	-Прошли тренинги по специальности	Все сотрудники HR-команды прошли хотя бы 1 тренинг за последний год	7 из 15 были на тренингах в 2022 году	50
	-С индивидуальными планами развития	У каждого члена команды есть свой план развития	у 5 из 10	50
	-Конкурентная компенсация	Зарплата соответствует рынку	у всех сотрудников	100
	- Прошли сертификацию: HRCI (лучшая), SHRM, CIPD	Команда знакома с моделью компетенций и опирается на нее в работе	все сотрудники	100
1.2.HR РЕСУРСЫ		Критерии оценки	Опишите реальность	Баллы
	-Места для интервью	Достаточно для проведения собеседований	не хватает, нужны еще у отдельных кабинета	80
	-Бюджет на все требуемые роли	У HR команды утверждены все роли, которые нужны для реализации HR-стратегии	да	100
	-Принтер, шредер	Есть все необходимое оборудование	да	100
	-Телефон	Команда может легко пользоваться телефонией для работы	да	100
	-Время в календарях руководителей	Руководители легко реагируют на запрос HR-сотрудников провести с ними встречу	у руководителя часто не хватает на это времени	50
	-Бюджет на деятельность	У команды достаточный бюджет на реализацию задач	необходимо увеличить на 20%	80
	-Бюджет на инструменты (ATS, HRIS, Recruiting tools)	У команды есть бюджет на необходимую автоматизацию	да	80
			Среднее количество баллов	80

HR процессы

- рекрутинг;
- адаптация и развитие сотрудников;
- планирование преемственности;
- управление знаниями;
- количество вознаграждений;
- бренд работодателя;
- вовлеченность и мотивация;
- уровень благополучия сотрудников;
- HR-бизнес-партнерство;
- корпоративная культура;
- отношения с сотрудниками;
- управление эффективностью;
- метрики и аналитики и другие важные показатели.

Аудит процессов

2. Аудит HR процессов			от 1 до 100
2.1. Рекрутинг	Критерии оценки	Опишите реальность	Баллы
•План найма на год	Компания создает план рекрутинга на год		0
•Процесс согласования новых вакансий	Новые вакансии проходят через формальный процесс согласования		0
•Описание позиции	Каждая вакансия качественно описывается руководителем, а не копируется из интернета		0
•Цели и критерии эффективности для новых позиций	Для каждой новой вакансии определяются цели и задачи, а не только обязанности		0
•Заявка на подбор	Есть формальная заявка на подбор, которую должен заполнить руководитель		0

HR-метрики

- текучесть кадров по уровням и категориям
- средний срок работы сотрудника на компанию
- удовлетворённость работой
- удовлетворённость вознаграждением за работу
- удовлетворённость возможностями для карьерного продвижения
- количество предъявленных сотрудниками жалоб
- количество судебных разбирательств по искам сотрудников
- индекс приверженности сотрудников

HR-метрики

3.Аудит HR-метрик					от 1 до 100
			Стандарты	Текущая метрика	Баллы
		Текущность (количество уволенных за год + количество работающих)	До 25% - под контролем Свыше 25% - в зоне риска		0
		eNPS (процент оценок 9 и 10 - процент оценок 1,2,3,4,5,6)	Больше 30 баллов - ок		0
		Вовлеченность (процент оценок 4 и 5 по 5-бальной шкале ко всем оценкам)	Более 70% - ок		0
		Сроки закрытия вакансии (дата закрытия вакансии - дата открытия вакансии)	60 дней - ок		0
		Процент сотрудников, имеющих план развития (количество таких сотрудников ÷ на количество всех сотрудников)	не менее 50% - ок		0
		Средний рейтинг эффективности сотрудников (средняя оценка работы сотрудника по шкале от 1 до 5)	не менее 3.5 - ок		0
		Карьерный рост (количество сотрудников, у которых поменялась должность за год ÷ общее количество сотрудников)	30% и выше - ок		0
				Среднее количество баллов	

Метрики для рекрутера

Базовые HR-метрики

- Срок/скорость найма
- Количество закрываемых вакансий
- Качество подбора

Профессиональные HR-метрики

- Воронка подбора
- Выполнение плана по закрытию вакансий
- Конверсия кандидатов из этапа в этап
- Первичные собеседования и их конверсия в финальные
- Процент выполнения тестовых заданий кандидатами
- Проверка службой безопасности
- Нагрузка сотрудников

Метрики для рекрутера

Экономические HR-метрики

- Конверсия кандидатов из этапа в этап
- Процент доходимости из приглашения в собеседование
- Коэффициент принятия офферов
- Стоимость найма
- Процент прохождения испытательного срока кандидатами
- Стоимость ушедшего на испытательном сроке кандидата

Коммуникационные HR-метрики

- Коммуникация рекрутера с внутренним заказчиком
- Конверсии кандидатов из собеседования с руководителем
- Оценка линейного руководителя найма
- Удовлетворенность линейного руководителя финальным кандидатом

Аудит корпоративной культуры



Стратегия



Процессы



**Управление
изменениями**



Команда



Инструменты



Структура

Аудит корпоративной культуры

4. Аудит корпоративной культуры				от 1 до 100
		Критерии оценки	Опишите реальность	Баллы
	Миссия	У компании сформулирована миссия		0
	Виденье	У компании есть описание долгосрочного виденья себя в будущем. Это виденье содержит долгосрочные амбициозные цели		0
	Ценности	Какие основные ценности нашей компании? Какие доказательства того, что данные ценности используются в повседневной жизни компании?		0
			Среднее количество баллов	

Ценностное предложение компании

- EVP (ценностное предложение работодателя) — это набор преимуществ, которые получает сотрудник, работая в компании. И пока EVP соответствует ожиданиям специалиста, он из этой компании не уйдёт.
- Компании стали активно использовать EVP для привлечения кандидатов примерно пять лет назад. Тогда это были «пионеры», которые только начинали приобретать подобный опыт.

Ценностное предложение компании

5. Аудит ценностного предложения компании (EVP)					от 1 до 100
5.1 Бенефиты			Критерии оценки	Опишите реальность	Баллы
		Пакет бенефитов	Содержит более 10 элементов-предложений		0
		Корпоративные мероприятия	Проходят хотя бы 1 раз в пол года		0
		Поддержка в тяжелых ситуациях	Сотрудник может обратиться и получить помощь от компании		0
		Забота о здоровье	Есть программы, которые поддерживают здоровье сотрудников		0
5.2 Культура			Критерии оценки	Опишите реальность	
		Ценности	Ценности описаны		0
		Репутация компании	У компании отсутствует негативная репутация на рынке		0
		Система коммуникаций	Компания регулярно информирует сотрудников и получает обратную связь		0
		Корпоративная социальная ответственность	Есть активности, направленные на		

Ценностное предложение компании

6 блоков информации, из которых состоит EVP



Ценностное предложение компании

- *Блок 1: «Компания»*
- Группа преимуществ, связанных с компанией, включает лидерские позиции на рынке, авторитетное положение в отрасли, использование в работе современных технологий, этичность, высокое качество и общественную значимость продукта и т.д.
- Примеры EVP, в котором выгоды так или иначе связаны с компанией:
 - *«Наша компания предоставляет свои услуги в 20 странах мира — России, США, Бразилии, Китае, Индии и других»,*
 - *«Мы — крупнейшие поставщики канцтоваров в стране. Нашими ручками и маркерами пользуется каждый четвёртый россиянин»*
 - *или*
 - *«Наш завод больше 50 лет производит оборудование для бурения скважин, а наши технологии бурения признаны профессиональным сообществом самыми эффективными».*

Ценностное предложение компании

- *Блок 2: «Люди»*
- В ценностное предложение работодателя часто включают преимущества, связанные с человеческим капиталом компании, — наличие профессионалов в рядах линейных сотрудников и среди руководства, сработанность коллектива, развитую культуру обратной связи и т.д.
- Примеры EVP для этой группы преимуществ:
- *«Наша команда — это настоящие профессионалы своего дела. На их счету разработка мобильных приложений X и Y, вошедших в 2021 году в ТОП-20 по скачиваниям»,*
- *«Кредо компании — голос каждого специалиста важен. В организации внедрена программа для сбора обратной связи: сотрудники вносят свои идеи по улучшению процессов. Лучшие предложения внедряются, а их авторы получают награды»*
- *Или «Наши сотрудники — наше богатство. Мы гордимся практически нулевой текучкой и наличием в штате сотрудников, работающих с основания компании».*

Ценностное предложение компании

- *Блок 3: «Работа»*
- Наполнение работы также может привлекать соискателей или удерживать сотрудников компании. В эту группу преимуществ входят масштаб проектов, возможность самостоятельно принимать решения, работать с клиентами мирового уровня и прочее.
-
- Примеры EVP для преимуществ группы «Работа»:
- *«Наши сотрудники сами принимают решения и несут ответственность за результат. Мы ищем в команду специалистов, способных к самостоятельной работе»,*
- *«Сотрудник, который придёт на эту должность, будет работать с клиентами — брендами международного уровня»*
- *Или «Мы приглашаем специалиста в новый масштабный проект нашей компании — разработку продукта для рынков России, США, стран СНГ и Европы».*

Ценностное предложение компании

- *Блок 4: «Вознаграждение»*
- Преимущества из группы «Вознаграждение» наиболее часто встречаются в EVP компаний. К ним относятся уровень компенсации, льготы и прочее.
- Примеры EVP для группы:
 - *«Мы предлагаем ДМС и корпоративные скидки у наших партнёров»,*
 - *«Зарплата выше рынка»*
 - *Или «В компании предусмотрены квартальные премии».*

Ценностное предложение компании

- *Блок 5: «Возможности»*
- К преимуществам «Возможностей», как правило, относят вероятность карьерного роста в компании и профессиональное обучение. Согласно исследованиям, высококвалифицированные специалисты при выборе места работы особое внимание уделяют выгодам именно этой группы.
- Примеры EVP для группы «Возможности»:
- *«В компании действует программа карьерного развития. Каждые полгода сотрудники аттестуются на приобретение нового профессионального грейда. Грейды открывают доступ к более сложным задачам, а также предусматривают повышение уровня компенсации»,*
- *«В нашей организации оплачиваются профессиональные курсы для сотрудников»*
- *или*
- *«К каждому новичку прикрепляется наставник — он помогает освоиться в компании и вникнуть в детали работы».*

Ценностное предложение компании

- *Блок 6: «Условия труда»*
- *Заключительная группа преимуществ связана с физическим расположением офиса, комфортом рабочего места, удобством графика и т.д.*
- *Примеры EVP, где преимущества связаны с условиями труда:*
- *«Офис компании расположен в пяти минутах от метро»,*
- *«В компании предусмотрена корпоративная развозка для сотрудников, проживающих в области»*
- *или*
- *«Мы предлагаем гибкий рабочий график: два дня в неделю можно работать из дома».*

Соответствие лучшим западным практикам и трендам HR



Соответствие лучшим западным практикам и трендам HR

6.Аудит соответствия лучшим западным практикам						от 1 до 100
				Критерии оценки	Опишите реальность	Баллы
				•Сетевые структуры (аналог бирюзовой организации)		0
				•Обучение в режиме реального времени		0
				•Когнитивный рекрутер		0
				•Employee experience		0
				•Непрерывная обратная связь	<p>Квартальные встречи или чаще для обсуждения статуса, регулярный процесс постановки целей в виде открытого совместного процесса</p> <p>Обратная связь собирается постоянно и легко доступна к концу году (чаще всего через приложения и мобильные инструменты)</p> <p>Цели делаются публичными и прозрачными с растущим фокусом на командные достижения</p> <p>Руководителей также оценивают их сотрудники</p> <p>Сотрудников оценивают по качественной шкале, рейтинги</p>	0

Итоги аудита

7. Итоги аудита	Ситуация опасна для бизнеса (от 0 до 30 баллов)	Провалы, которые стоит исправить (от 30 до 90 баллов)	Ваши преимущества (от 90 до 100 баллов)
1. Аудит HR структуры			
2. Аудит HR процессов			
3. Аудит HR-метрик			
4. Аудит корпоративной культуры			
5. Аудит ценностного предложения компании (EVP)			
6. Аудит соответствия лучшим западным практикам и трендам HR			
Общие выводы из аудита			

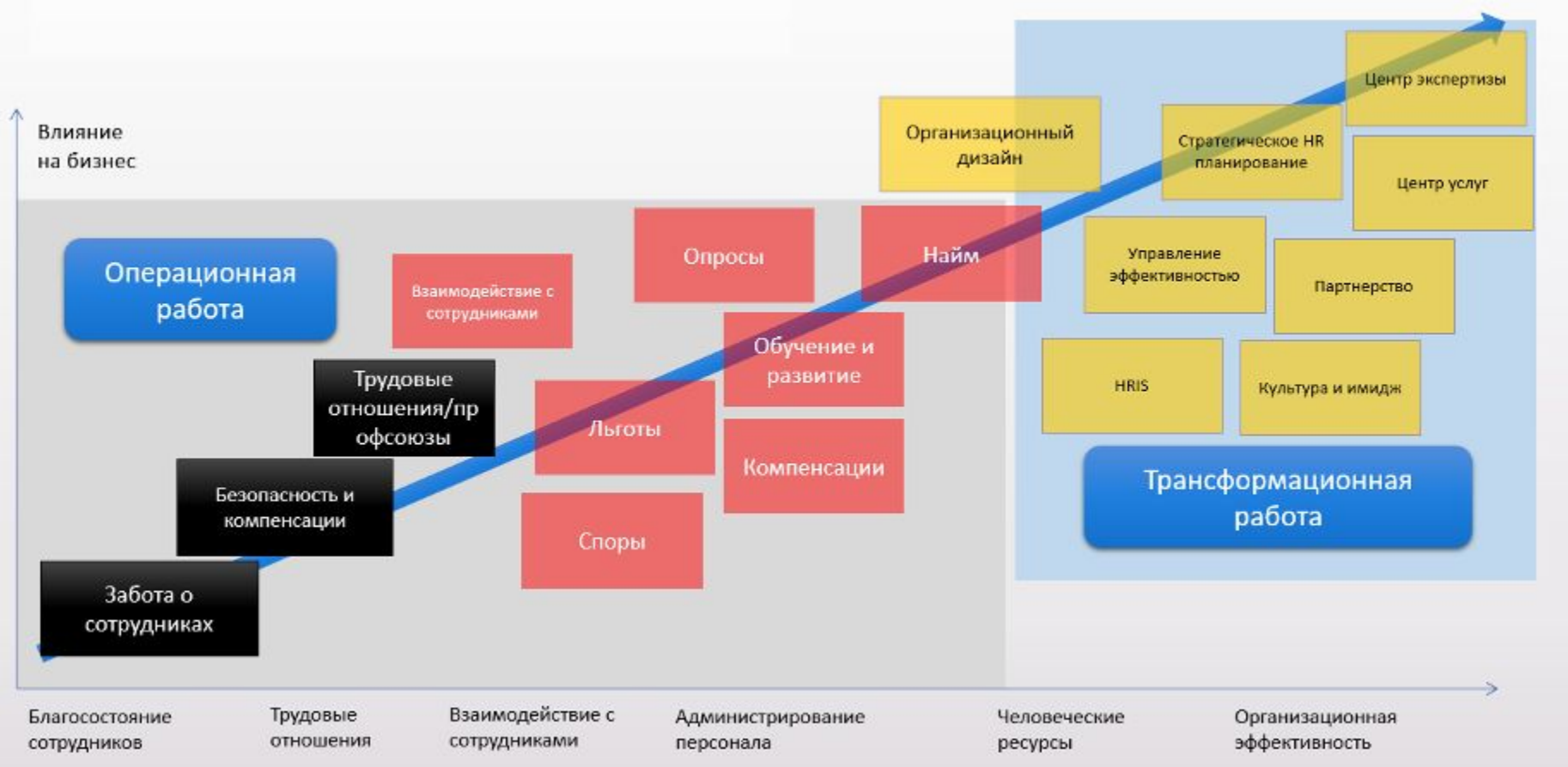
Рекомендации

8. Разработка рекомендаций			
		Выявленные проблемы	Причины их существования
	1.Аудит HR структуры		
	2.Аудит HR процессов		
	3.Аудит HR-метрик		
	4.Аудит корпоративной культуры		
	5.Аудит ценностного предложения компании (EVP)		
	6.Аудит соответствия лучшим западным практикам и трендам HR		
	Любые дополнительные идеи и рекомендации		

Итог

9. Формула расчета эффективности бизнеса			Баллы	Процент выполнения (%)
	1.Аудит HR структуры	Оценивает соответствие структуры потребностям бизнеса		
	2.Аудит HR процессов	Оценивает все HR-процессы компании и их полноту		
	3.Аудит HR-метрик	Оценивает основные HR метрики компании		
	4.Аудит корпоративной культуры	Оценивает сформированность культуры компании		
	5.Аудит ценностного предложения компании (EVP)	Оценивает привлекательность компании на рынке		
	6.Аудит соответствия лучшим западным практикам и трендам HR	Оценивает соответствие практик компании лучшим мировым трендам		
	ОБЩАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	Показывает эффективность работы HR в компании. Макс = 100%		

Целостная картина деятельности HR



Как повысить объективность опросов

- Сформулируйте понятные вопросы анкеты
- Не манипулируйте мнением сотрудников
- Обеспечьте анонимность опроса
- Объясните до опроса цель его исследования
- Поставьте четкие временные рамки
- Не перегружайте опросник вопросами
- Используйте инновационные методы опроса
- Проводите изменения по результатам опроса

Опросник отношения к организации Липпонена

Тестовое задание

Отношение к подразделению					
Когда кто-то критикует отдел, в котором я работаю, это воспринимается мною как личное оскорбление	1	2	3	4	5
Мне очень интересно, что думают другие сотрудники об отделе, в котором я работаю	1	2	3	4	5
Когда я говорю о сотрудниках моего отдела, я обычно говорю «мы», а не «они»	1	2	3	4	5
Когда кто-либо хвалит отдел, в котором я работаю, я воспринимаю это как личный комплимент	1	2	3	4	5
Когда кто-либо критикует отдел, в котором я работаю, я чувствую замешательство (растерянность)	1	2	3	4	5
Итого					

Опросник «Понимание целей организации»

№ п/п	Вопрос	Варианты ответов						
		Да			0	Нет		
		+3	+2	+1		-1	-2	-3
1	Я точно знаю, в чем состоит глобальная стратегическая цель моей организации							
2	Руководство уделяет достаточно много времени, чтобы разъяснить цели организации							
3	Я задавал вопросы и получал ответы по тем целям, которые мне были непонятны							
4	Я знаю, какими способами и методами организация собирается достигать своих целей							
5	Меня устраивают способы достижения цели, принятые в организации							
6	Система ценностей, принятая в организации, очень близка мне							
7	Мне не пришлось «ломать» себя, чтобы приспособиться к целям организации							
8	Мне нравятся цели, стоящие перед моей организацией, я готов их разделить							