Директор по персоналу
практический журнал по управлению человеческими ресурсами

Система Кадры

Как управлять эффективностью и численностью сотрудников через HR метрики: варианты на любой бюджет

24.06.2021

Пискунова Алла, HR BP Первый Бит

План вебинара

- HR метрики – в чём их ценность;
- Кто является заказчиком метрик;
- Системы хранения и сбора метрик;
- Запаздывающие и опережающие показатели;
- Важные нюансы при планировании метрик;
- Примеры систем;
- Внедрение метрик.

HR метрики – в чём их ценность?

Метрики - показатели, которые используются для оценки качества человеческих ресурсов и эффективности их использования.

- ✔ Возможность видеть реальную картину по важным для компании направлениям по качественным показаниям.
- ✔ Разговаривать с представителями бизнеса на одном языке, языке цифр.
- ✔ Наглядно видеть где необходимо приложить усилия, чтобы выйти на нужные показатели.
- ✔ Удобно анализировать результаты прошлых периодов и прогнозировать будущие.
- ✔ При приёме на работу, показывайте кандидатам, которых касаются подобные задачи, что они будут работать в современных и удобных системах.

Кто является заказчиком метрик

Обычно это руководитель компании или ТОП менеджмент компании, иногда директора отдельных филиалов или дирекций.

Не целесообразно внедрение метрик в отрыве от бизнес задач и без участия бизнес заказчика.

Системы хранения и сбора метрик

В зависимости от численности и возможностей компании возможны следующие варианты сбора и хранения метрик:

- ✔ Любые табличные формы, например Excel (численность до 100 человек, нет бюджета);
- ✔ Автоматизированные системы, например 1С (численность до 500 человек, есть небольшой бюджет);
- ✔ Онлайн системы, например Qlik (от 500 человек и настроены на развитие, есть готовность обосновать бюджет на автоматизацию).

О чём важно помнить при внедрении метрик

1. Мы исходим из потребностей, а не из метрик. Сначала разбираемся, каких целей нам нужно достичь за период, а потом уже как мы будем измерять.
2. Метрики должны быть прописаны и трактоваться всеми заинтересованными однозначно (текучку можно считать по-разному и результат будет разным).
3. Необходимо заранее договориться о периодичности сбора и отображения метрик.
4. Если система не автоматизированная, необходимо найти человеческие и временные ресурсы на их сбор.*

* здорово, если вы сможете подсчитать, сколько часов эта работа занимает и переложить на деньги. Возможно вам дешевле будет какую-то часть автоматизировать.

Запаздывающие и опережающие показатели

Опережающие:

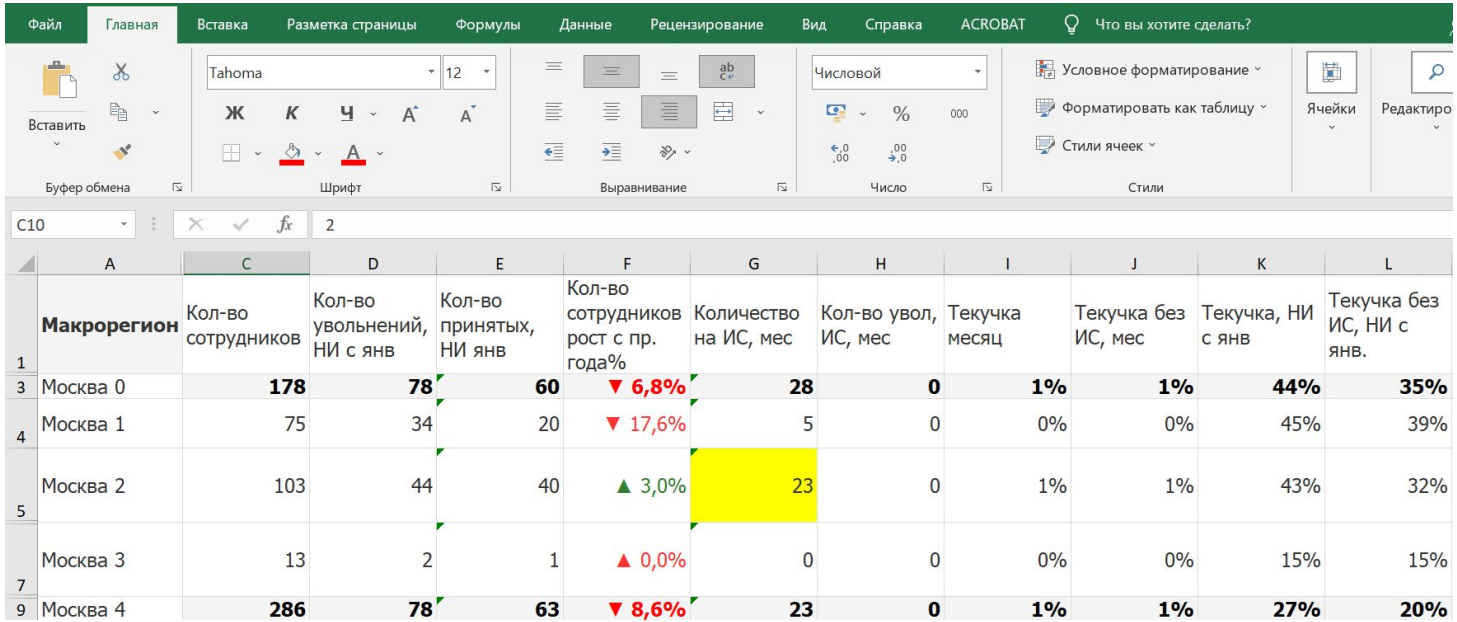
- ✔ Падение дохода у ключевых сотрудников;
- ✔ Увеличение количества больничных
- ✔ Увеличение отпусков (в нетипичное время);
- ✔ % эффективных сотрудников;
- ✔ Количество выращенных руководителей;
- ✔ % закрытых вакансий.

Запаздывающие:

- ✔ Текучка;
- ✔ Сохранность;
- ✔ % прироста сотрудников относительно прошлого года;
- ✔ Анализ причин увольнения сотрудников;
- ✔ NPS сотрудников.

Отображение показателей в разных системах

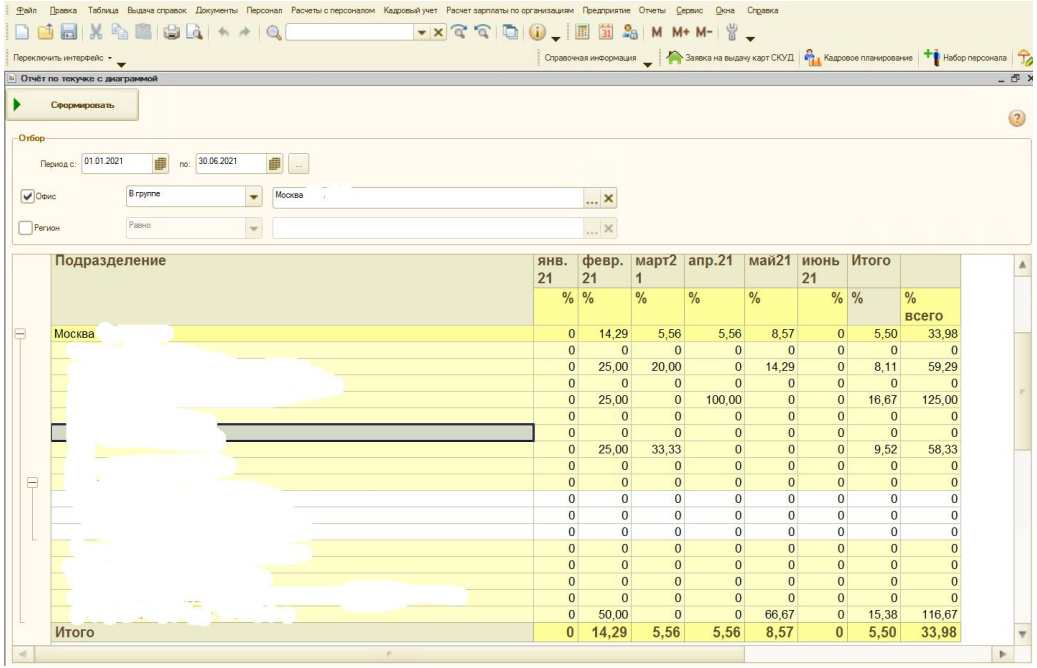
Excel:



Макрорегион	Кол-во сотрудников	Кол-во увольнений, НИ с янв	Кол-во принятых, НИ янв	Кол-во сотрудников рост с пр. года%	Количество на ИС, мес	Кол-во увол, ИС, мес	Текучка месяц	Текучка без ИС, мес	Текучка, НИ с янв	Текучка без ИС, НИ с янв.
Москва 0	178	78	60	▼ 6,8%	28	0	1%	1%	44%	35%
Москва 1	75	34	20	▼ 17,6%	5	0	0%	0%	45%	39%
Москва 2	103	44	40	▲ 3,0%	23	0	1%	1%	43%	32%
Москва 3	13	2	1	▲ 0,0%	0	0	0%	0%	15%	15%
Москва 4	286	78	63	▼ 8,6%	23	0	1%	1%	27%	20%

Отображение показателей в разных системах

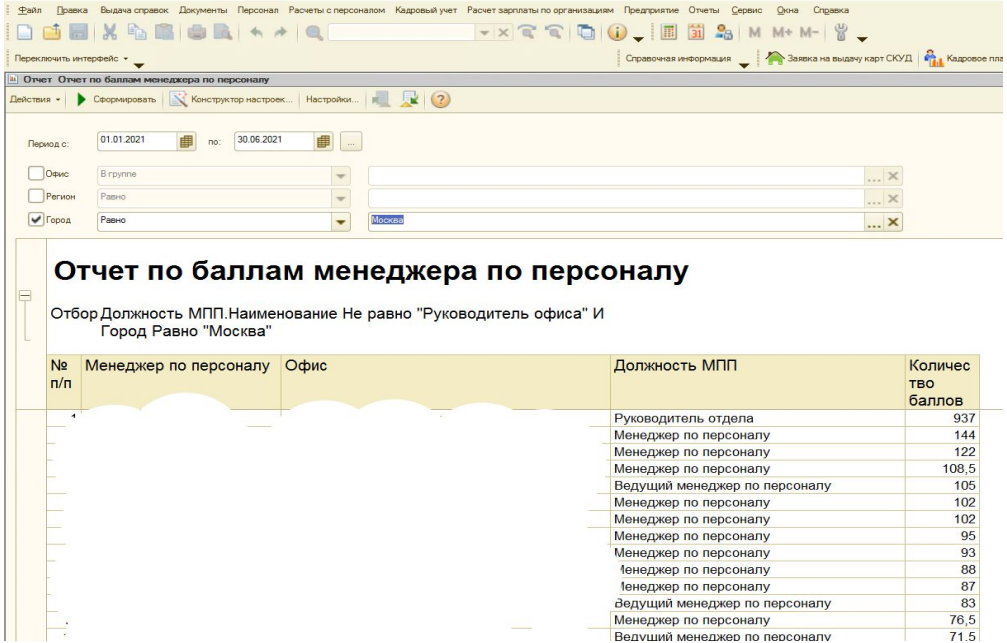
1С:



Подразделение	янв. 21	февр. 21	март21	апр.21	май21	июнь 21	Итого	
	%	%	%	%	%	%	%	% всего
Москва	0	14,29	5,56	5,56	8,57	0	5,50	33,98
	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	25,00	20,00	0	14,29	0	8,11	59,29
	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	25,00	0	100,00	0	0	16,67	125,00
	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	25,00	33,33	0	0	0	9,52	58,33
	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	50,00	0	0	66,67	0	15,38	116,67
Итого	0	14,29	5,56	5,56	8,57	0	5,50	33,98

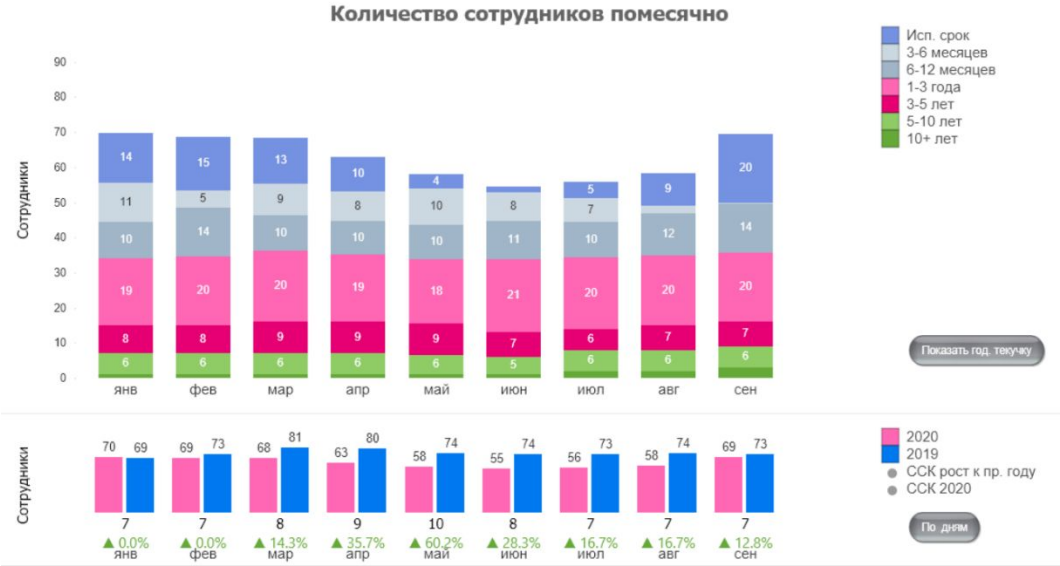
Отображение показателей в разных системах

1С:



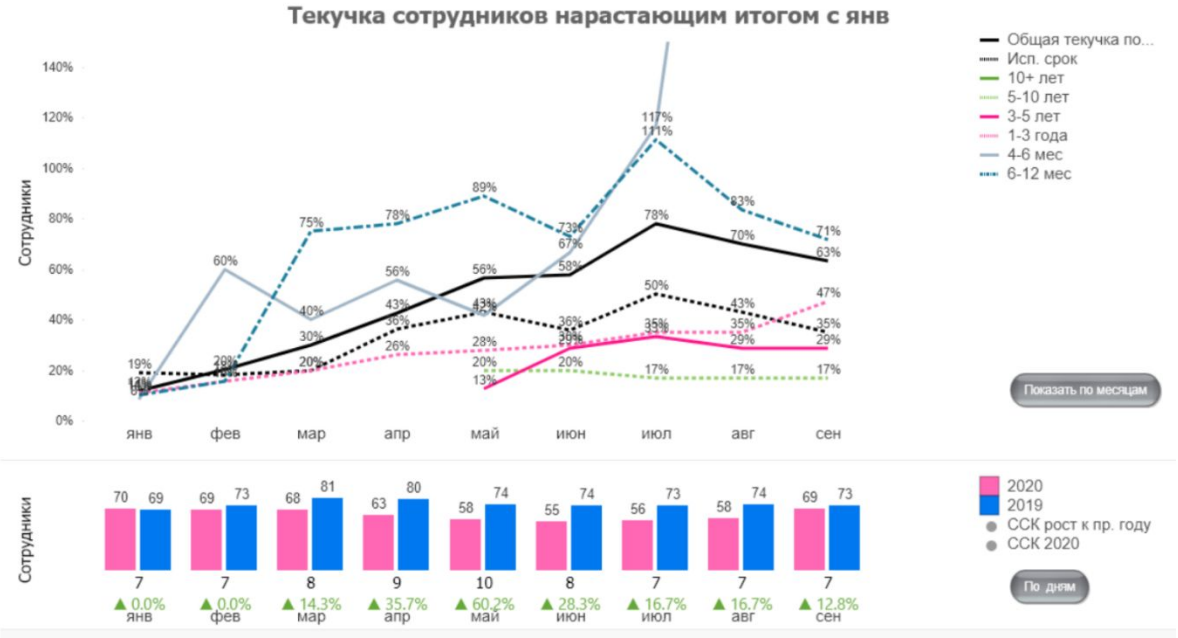
Отображение показателей в разных системах

BI системы:



Отображение показателей в разных системах

BI системы:



Внедрение метрик

1. Выделяем список пользователей и заказчиков, всех тех, кто так или иначе с метриками будет работать;
2. Прописываем правила, периодичность и системы расчёта метрик в форме внутреннего документа и выделяем ответственного, который будет следить за его актуальностью;
3. Делаем презентацию нашего проекта для всех заинтересованных на основе их ценностей и мотиваторов*;
4. Проводим обучение по работе с новой системой. Обучение лучше записать, чтобы все новые сотрудники могли в любой момент ознакомиться или обновить знания.

Выводы

Спасибо за внимание

24.06.2021