

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

24.06.2021

Пискунова Алла, HR VP 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 показателям.
- ✓ 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 будущее.
- ✓ 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:

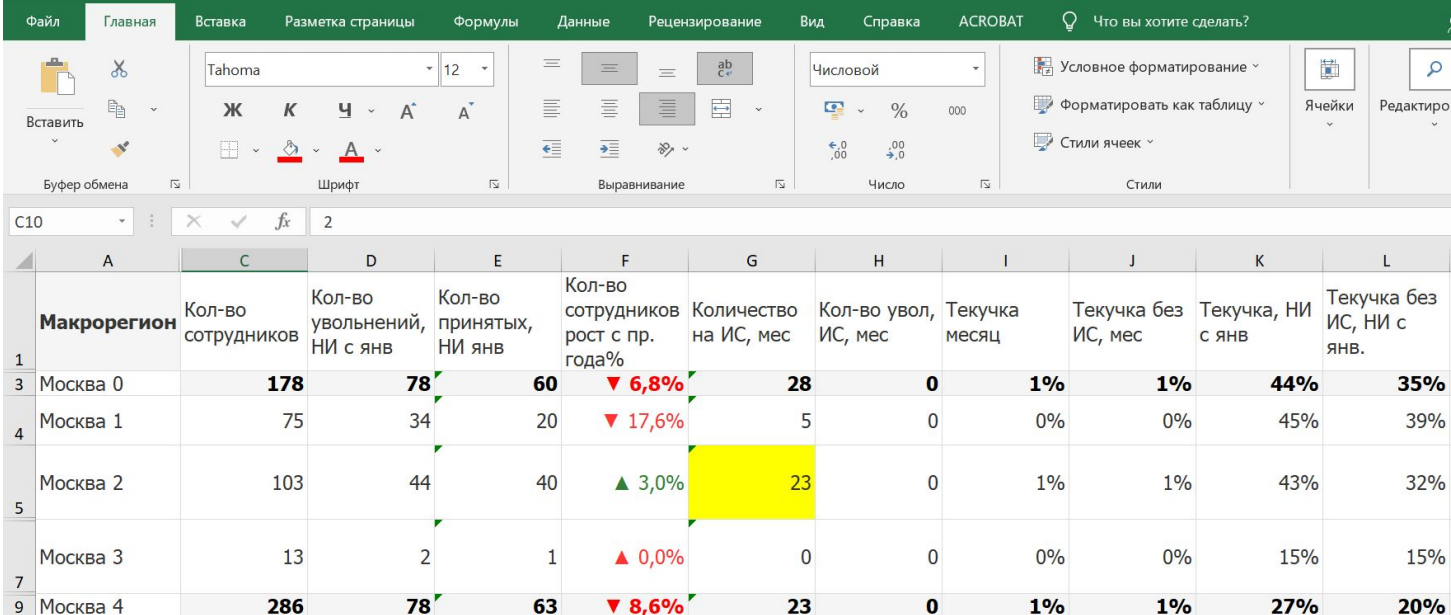
- ✓ Падение дохода у ключевых сотрудников;
- ✓ Увеличение количества больничных
- ✓ Увеличение отпусков (в нетипичное время);
- ✓ % эффективных сотрудников;
- ✓ Количество выращенных руководителей;
- ✓ % закрытых вакансий.

Запаздывающие:

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

Отображение показателей в разных системах

Excel:



The screenshot shows the Microsoft Excel interface with the following data table:

	A	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	Макрорегион	Кол-во сотрудников	Кол-во уволенных, 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.
1											
3	Москва 0	178	78	60	▼ 6,8%	28	0	1%	1%	44%	35%
4	Москва 1	75	34	20	▼ 17,6%	5	0	0%	0%	45%	39%
5	Москва 2	103	44	40	▲ 3,0%	23	0	1%	1%	43%	32%
7	Москва 3	13	2	1	▲ 0,0%	0	0	0%	0%	15%	15%
9	Москва 4	286	78	63	▼ 8,6%	23	0	1%	1%	27%	20%

Отображение показателей в разных системах

1С:

Период с: 01.01.2021 по: 30.06.2021

Обвис: В группе Москва

Регион: Равно

Подразделение	янв. 21	февр. 21	март 21	апр. 21	май 21	июнь 21	Итого	
	%	%	%	%	%	%	%	%
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	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	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	0	14,29	5,56	5,56	8,57	0	5,50	33,98

Отображение показателей в разных системах

1С:

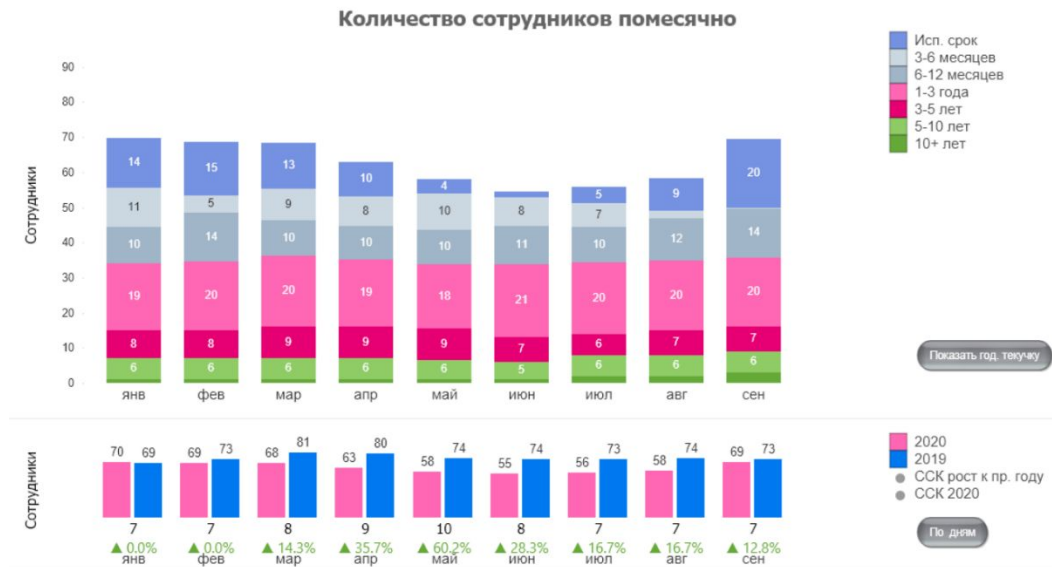
Отчет по баллам менеджера по персоналу

Отбор Должность МПП. Наименование Не равно "Руководитель офиса" И
Город Равно "Москва"

№ п/п	Менеджер по персоналу	Офис	Должность МПП	Количество баллов
			Руководитель отдела	937
			Менеджер по персоналу	144
			Менеджер по персоналу	122
			Менеджер по персоналу	108,5
			Ведущий менеджер по персоналу	105
			Менеджер по персоналу	102
			Менеджер по персоналу	102
			Менеджер по персоналу	95
			Менеджер по персоналу	93
			Менеджер по персоналу	88
			Менеджер по персоналу	87
			Ведущий менеджер по персоналу	83
			Менеджер по персоналу	76,5
			Ведущий менеджер по персоналу	71,5

Отображение показателей в разных системах

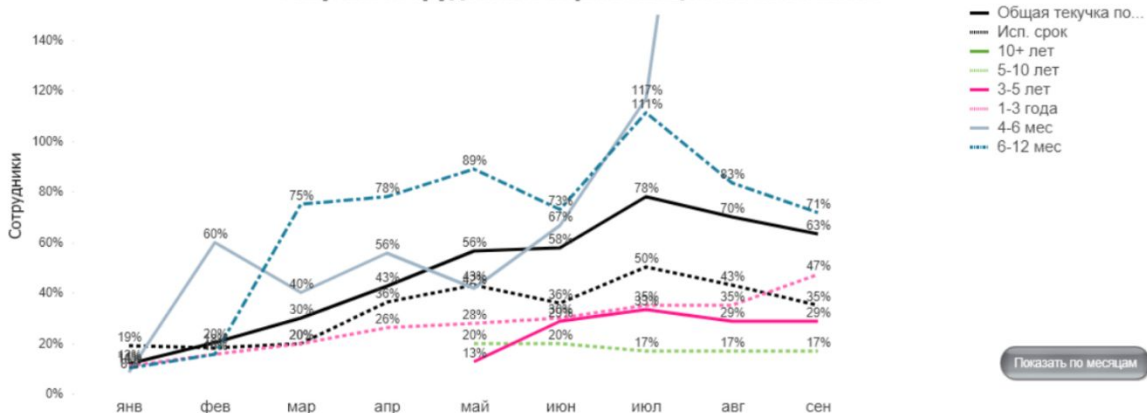
В
СИСТЕМЫ:



Отображение показателей в разных системах

В
СИСТЕМЫ:

Текучка сотрудников нарастающим итогом с янв



Показать по месяцам



По дум.

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

