



## Взгляд бизнеса на эффективность HR

**Фацер Россия**

**Татьяна Юркевич, заместитель ген. директора по  
управлению персоналом**

*Fazer*

## Группа Fazer (Фацер)

- Семейное предприятие, основанное в 1891 г.
- Более 17 000 сотрудников
- Выручка от реализации в 2010 > 1,5 миллиардов евро
- Направления деятельности: производство кондитерских и хлебобулочных изделий, кейтеринговые услуги
- Основные страны: Финляндия, Россия, Швеция, Дания,



# Группа Fazer (Фацер) в России

Fazer

- Fazer в России с 1997 года. Одно из крупнейших хлебопекарных предприятий в России
- С 1 марта 2008 года хлебопекарный бизнес Fazer в России объединился под одним брендом «Хлебный Дом»
- Выручка от реализации ~250 млн. Евро
- Около 3 600 сотрудников
- Пять хлебозаводов (4 в СПб, 1 в Москве)



## Ответственность за развитие человеческого капитала

---



- Несет ли генеральный директор ответственность за финансы?
- А за материальные активы?
- Люди — единственный элемент, обладающий способностью производить стоимость


«Каждый вечер 95 процентов всех активов моей компании разъезжаются на машинах по домам. Моя задача — создать такие условия труда, чтобы на следующее утро у всех этих людей возникло желание вернуться обратно»

*Джеймс Гуднайт, владелец и*

*CEO компании SAS Institute*



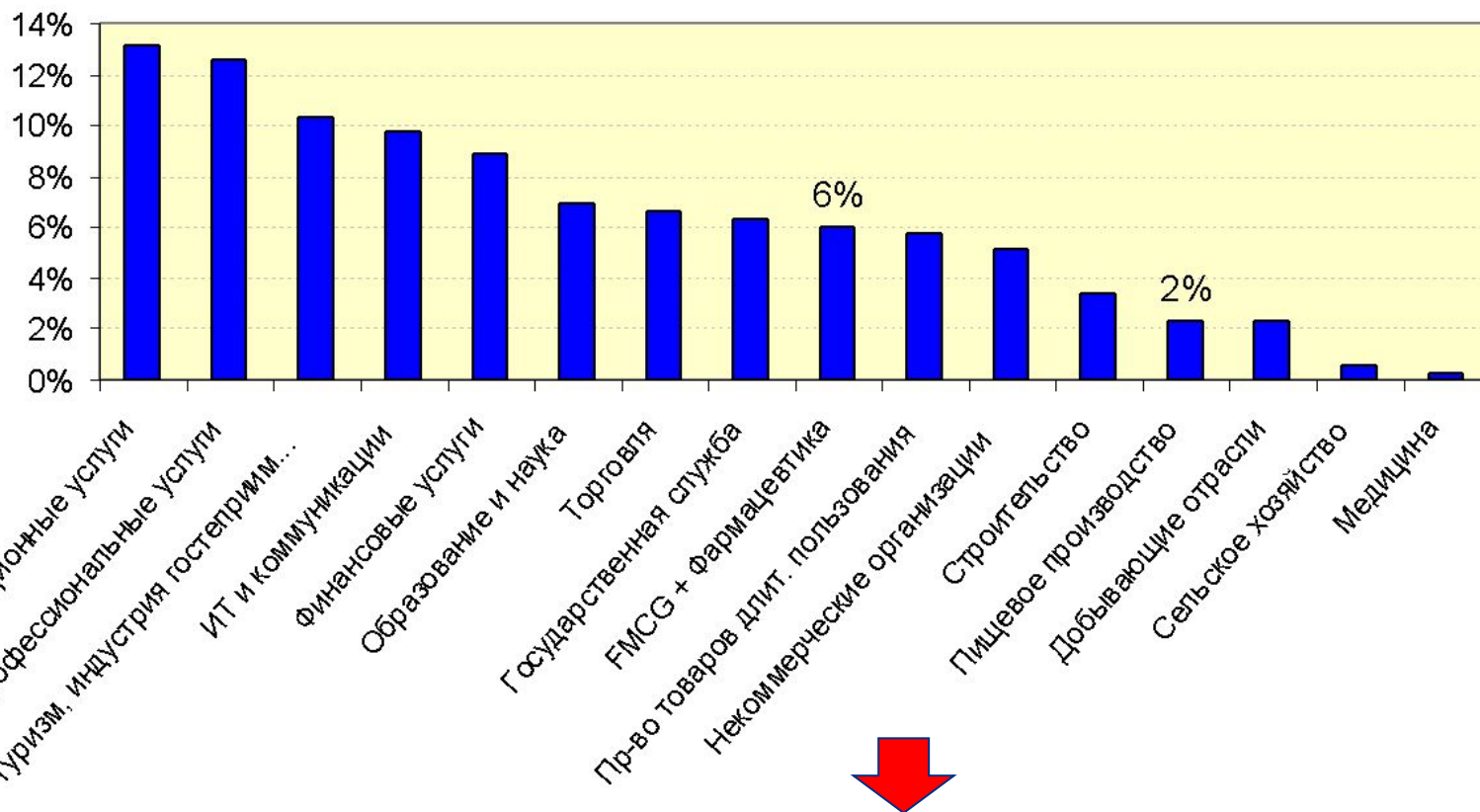
## Изменение глобальной модели бизнеса

- Продукт производства □ Продукт интеллектуальной деятельности
  - Глобальная мобильность работников (on-line +24% в год)
  - On line коммуникации 24/7
  - Новые поколения: иные ожидания к лидерству и балансу работы и жизни
- 
- Акцент на человеческий капитал
  - Рост роли коммуникаций в бизнесе
  - Снижение привлекательности многих отраслей
  - Необходимость менять старые методы работы

# Все сложнее привлекать персонал к производству

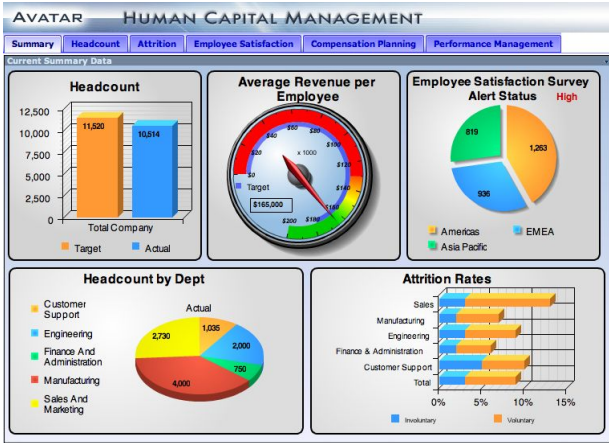


## Интерес молодежи к работе по видам отраслей



**Необходимость держать высокий уровень оплаты труда, обеспечивать развитие персонала, вкладывать средства в брэнд работодателя**

# А нужен ли HR?



+



# Нужно ли измерять эффективность вложений в человеческий капитал?



«В управлении человеческий компонент — самый обременительный из всех активов. Почти безграничное разнообразие и непредсказуемость людей делают их невероятно сложными для оценивания, гораздо сложнее, чем любой электромеханический узел, поступающий с предписанными практическими спецификациями»



*Жак Фиценс, руководитель Института*

*Саратоги (исследователь*

*производительности труда)*



## Нужно ли измерять эффективность вложений в человеческий капитал?

Человеческий капитал - это

- Качества, которые человек привносит в свою работу: ум, энергия, позитивность, надежность, преданность.
- Способность человека учиться: одаренность, воображение, творческий характер личности, смекалка («как делать дела»).
- Побуждения человека делиться информацией и знаниями: командный дух и ориентация на успех.

Все три аспекта можно и нужно измерять.  
Вложения в обучение и информирование людей дает прямо отдачу в производительности.

## Измерители эффективности вложений в человеческий капитал

---

- Исполнение планов компании по уровню продаж, прибыли и т.д.
- Рост показателей (выручка, прибыль и т.п.) в расчете на 1 сотрудника
- Уровень вовлеченности/лояльности работников
  - (увеличение лояльности работников на 1% дает увеличение лояльности клиента на 1.25% и рост выручки на 0.9%)
- Результативность работы каждого работника по конкретным целям и задачам
- Привлекательность бренда работодателя
- Текучесть и закрепляемость персонала
- Эффективность обучения и развития
- Исполнение планов индивидуального развития

## КРІ, которые установлены для HR в Fazer

### Россия

Уровень инвестиций в персонал зависит от типа бизнеса и его стратегии

1. Доля расходов на персонал в выручке
2. Уровень текучести и закрепляемости
3. Уровень удовлетворенности/лояльности
4. Индекс конкурентоспособности заработной платы
4. Absenteeism
5. Сроки закрытия вакансий
6. Качество процесса Управления результативностью
7. Количественные и качественные показатели по обучению и развитию (охват, час/чел, исполнение планов развития, исполнение бюджета)

Спасибо за внимание!

Fazer



Группа Fazer