

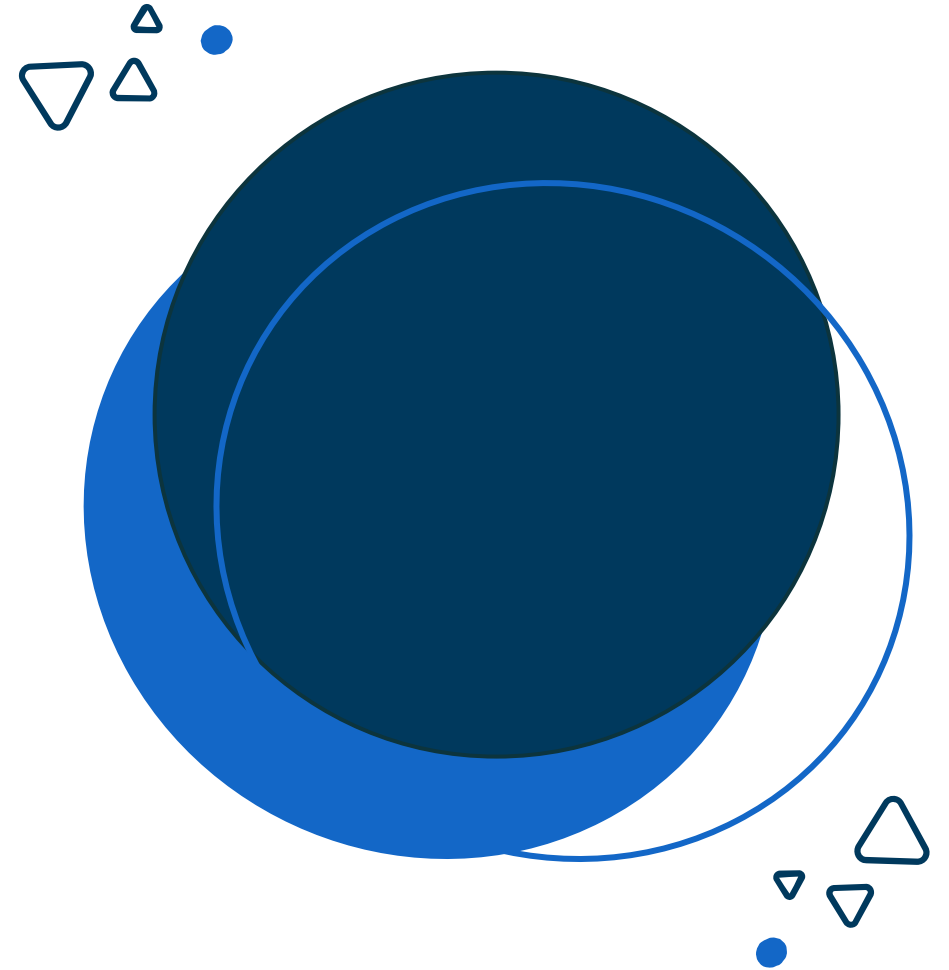


Модуль 1

MBA-HRM

Київ, 2021

АННА ВЛАСОВА





SCHOOL OF HRM



- ×> Анна Власова, к.э.н., профессор kse
- ×> 25 лет в бизнес-образовании: МИБ, kmbs, АНХ и ГС РФ, kse
- ×> 18 лет в Школе HRM
- ×> Более 100 компаний – корпоративные клиенты
- ×> Авторские программы:
 - MBA-HRM
 - People Management
 - Стратегия
- ×> Провайдер PI, PI LI в Украине
- ×> Сотрудничество с WB, EBRD, USAID, CIDA, DANIDA, GIZ, WHO, ICITAP и др.

 www.shkolahrm.ua

 hrm.vlasova@gmail.com

 +38 (067) 506 40 08



ИНФОРМАЦИЯ И ПРАВИЛА

- «Школа Эйч-АР-ЭМ» – это юрлицо ООО. Информация - у Лики Курсон - lika@uvr-c.com.ua
- Школа HRM – это торговая марка (и уже бренд) <http://shkolahrm.ua/>
- MBA-HRM – это Программа , на которой мы учимся (следите за датами на сайте)

<http://shkolahrm.ua/otkrytye-programmy/mba-hrm/>

- Сертификат: тесты минимум 50%
- Выбор СЕО группы и регистрация группы в Вайбер или Телеграмм, или др.
- Все вопросы кроме договоров, счетов, актов – ко мне. Печать ставлю тоже я
- Концентрация!!! Дисциплина!!! Не мешать другим и помощь друг другу
- Работаем к командах, малых группах, можно прерывать и задавать вопросы
- Презентации свои и спикеров буду выкладывать в группе, передавать СЕО группы
- Обязательны ежедневные инсайты: в ФБ, группе, дневнике))
- Спикеры
- Организационные вопросы?



Домашнее задание - знакомство

- Разбиться на 4 команды
- Познакомиться
- Выбрать лидеров команд
- Продумать удаленное взаимодействие в командах для выполнения домашнего задания

Домашнее задание:

Выбрать 3-4 ключевых идеи из HR стратегий

- Команда 1 - Водафон
- Команда 2 – SoftServe
- Команда 3 – Альфа Банк
- Команда 4 – Метро Кеш энд Керри

План 1 модуля

- **Источники информации и терминология**
- Система, технология HRM
- Эволюция и будущее HRM: глобальные тренды
- Глобальный контекст, видение персонала, ценности, миссия, SWOT анализ
- Политика кадровая, модель компетенций
- Стратегия HRM: ресурсная, развития, вознаграждения
- Разделяемая ответственность: линейные руководители vs HRM
- Роли и метрики HRM

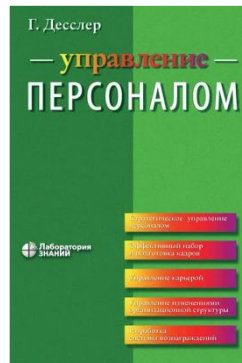
Источники информации



Менеджмент



Организационное поведение



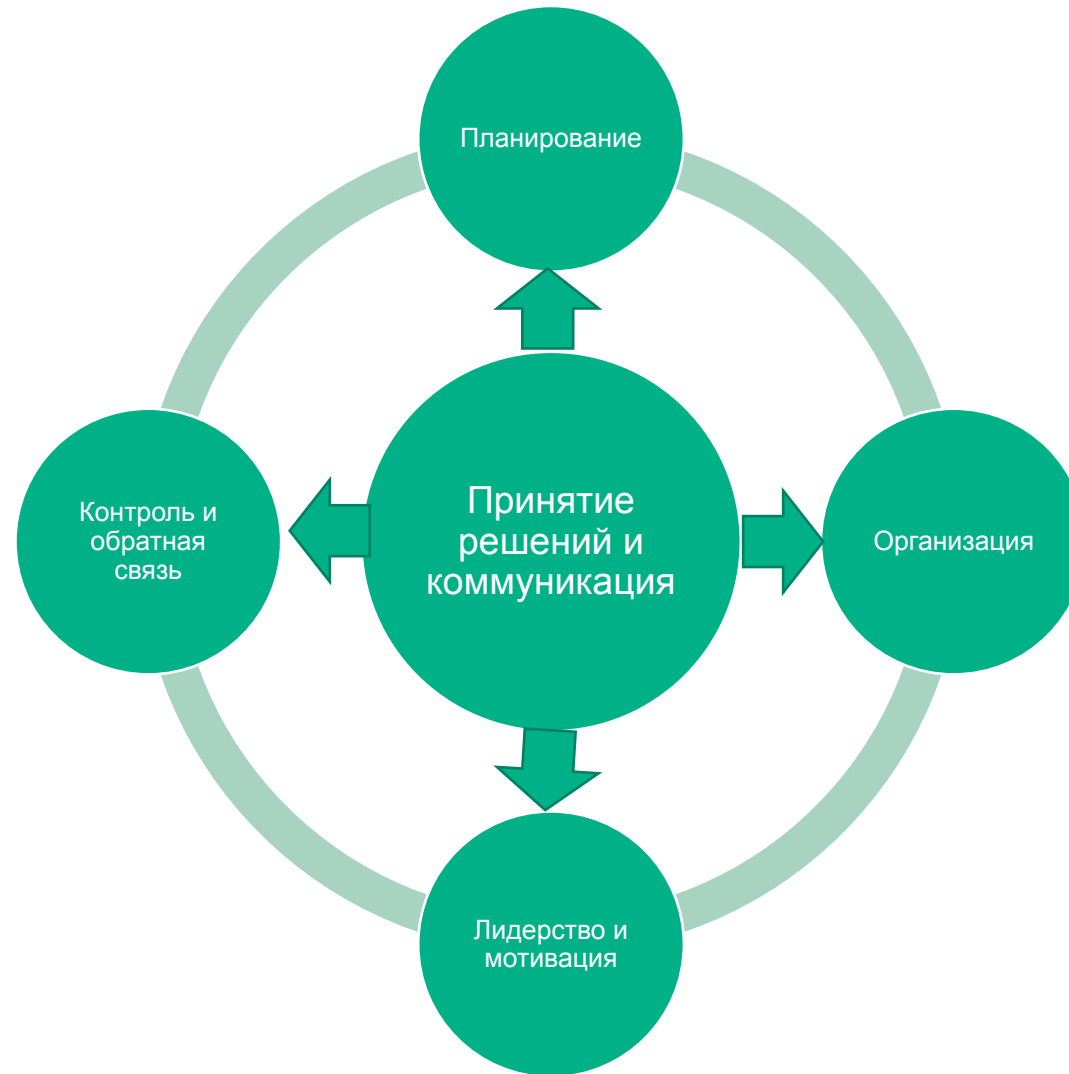
HRM

Терминология

- Управление
- Корпоративное управление
- Менеджмент
- Управление кадрами
- Управление персоналом
- Управление человеческими ресурсами
- Управление трудовыми ресурсами
- Линейные руководители
- Функциональные руководители
- Проектные руководители

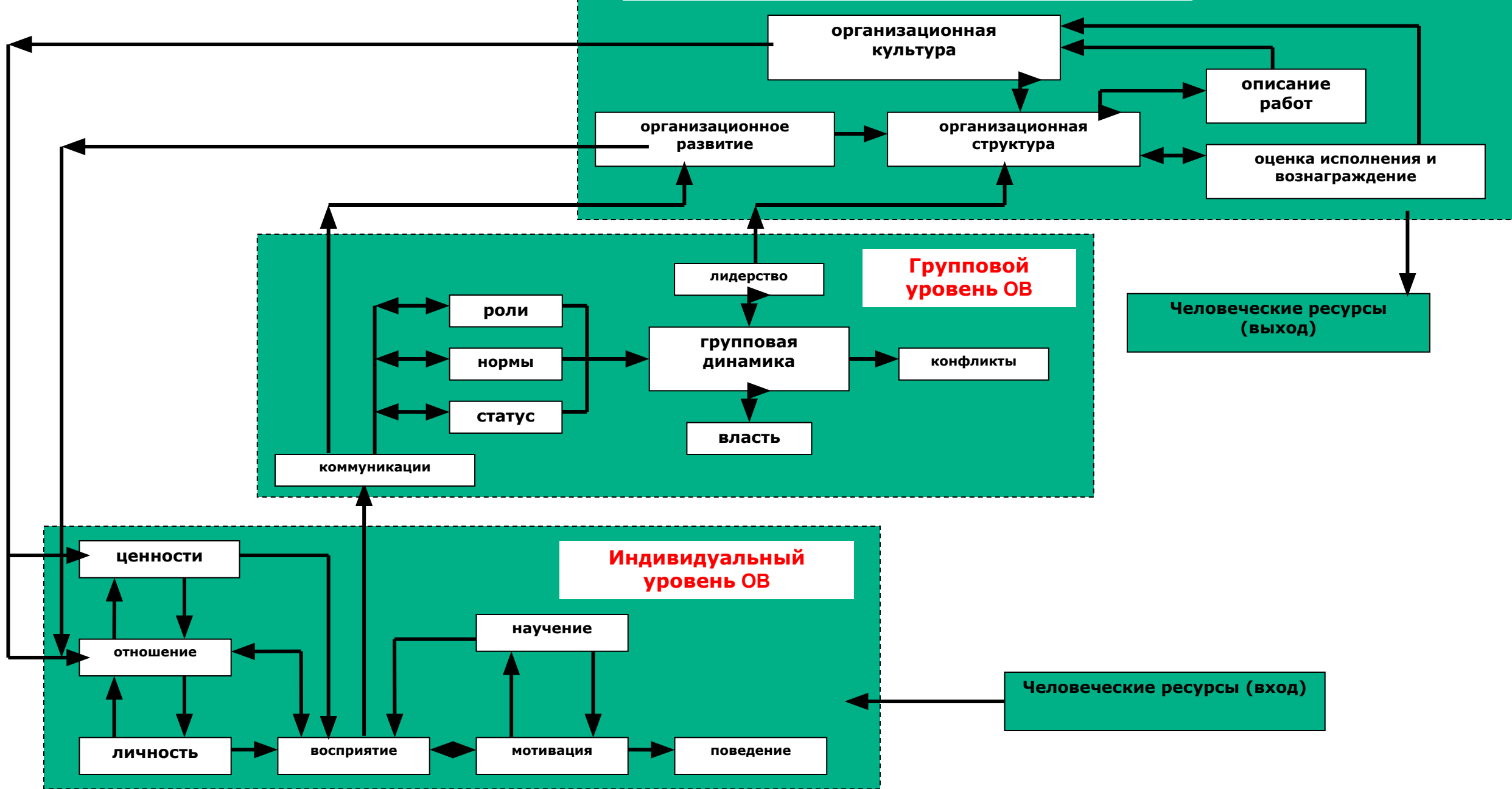


МЕНЕДЖМЕНТ



Модель ОБ С.Роббинса

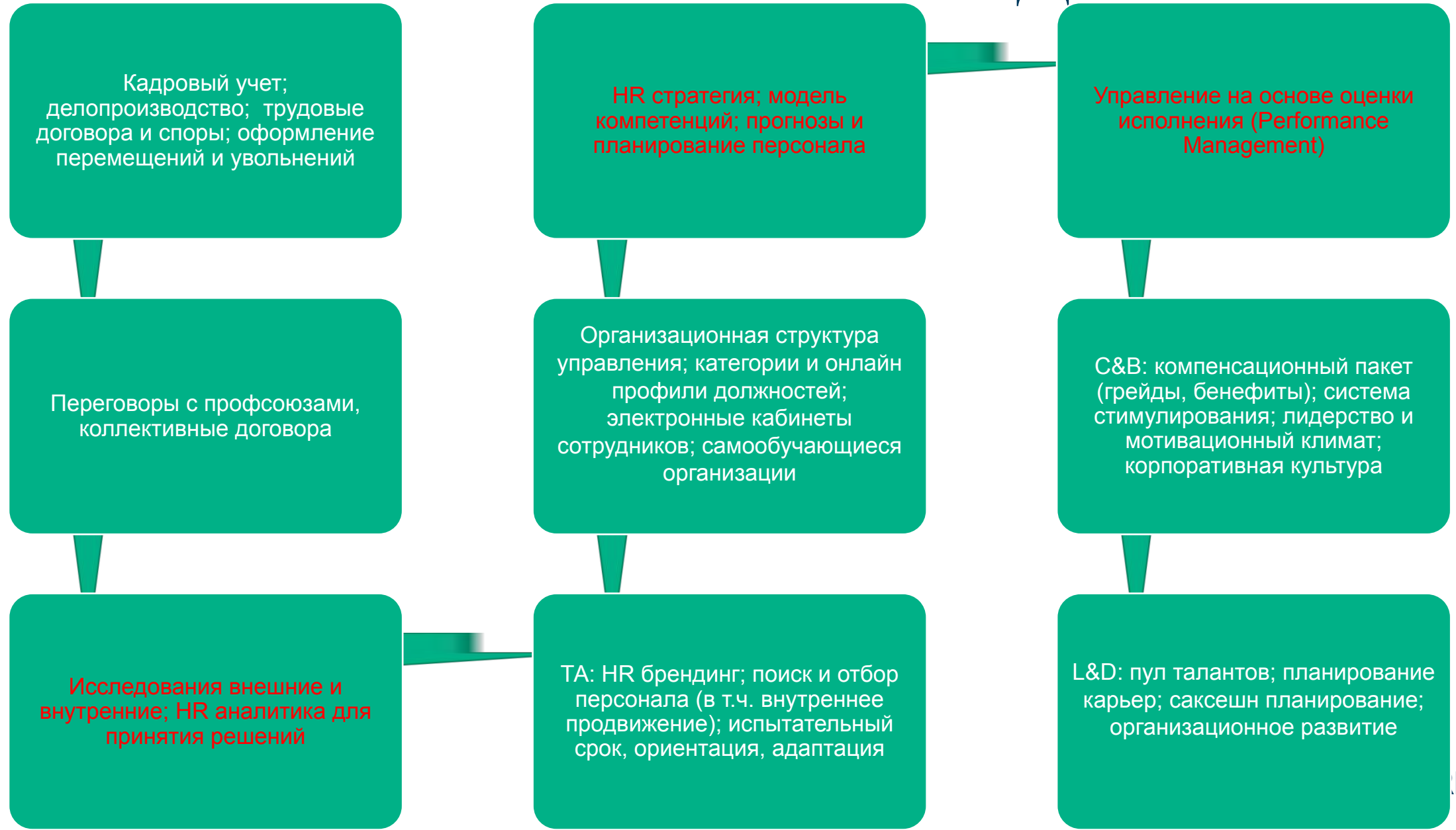
Уровень организационной системы



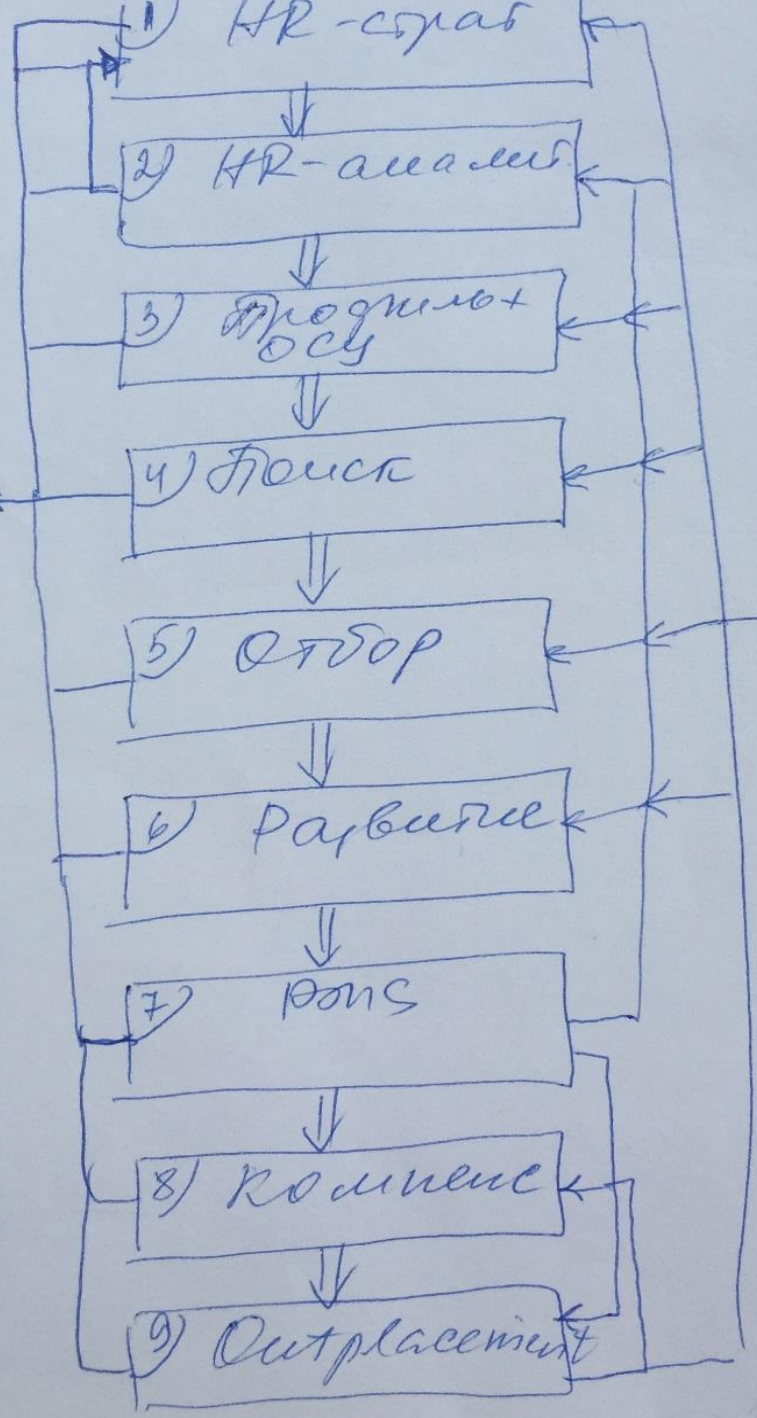
План 1 модуля

- Источники информации и терминология
- Система, технология HRM
- Эволюция и будущее HRM. Глобальные тренды
- Глобальный контекст, видение персонала, ценности, миссия, SWOT анализ
- Политика кадровая, модель компетенций
- Стратегия HRM: ресурсная, развития, вознаграждения
- Разделяемая ответственность: линейные руководители vs HRM
- Роли и метрики HRM

СИСТЕМА HRM – ПЕРЕХОДНОЙ MIX



Коллеги: RR (специ); GR; ER; IR



Агрегация // HR-сфера // HR-анализ // HR-анализ // HR-анализ

План 1 модуля

- Источники информации и терминология
- Система, технология HRM
- Эволюция и будущее HRM: глобальные тренды
- Глобальный контекст, видение персонала, ценности, миссия, SWOT анализ
- Политика кадровая, модель компетенций
- Стратегия HRM: ресурсная, развития, вознаграждения
- Разделяемая ответственность: линейные руководители vs HRM
- Роли и метрики HRM

Эволюция HRM -1

1.0 - дженералист

2.0 - бизнес-партнер

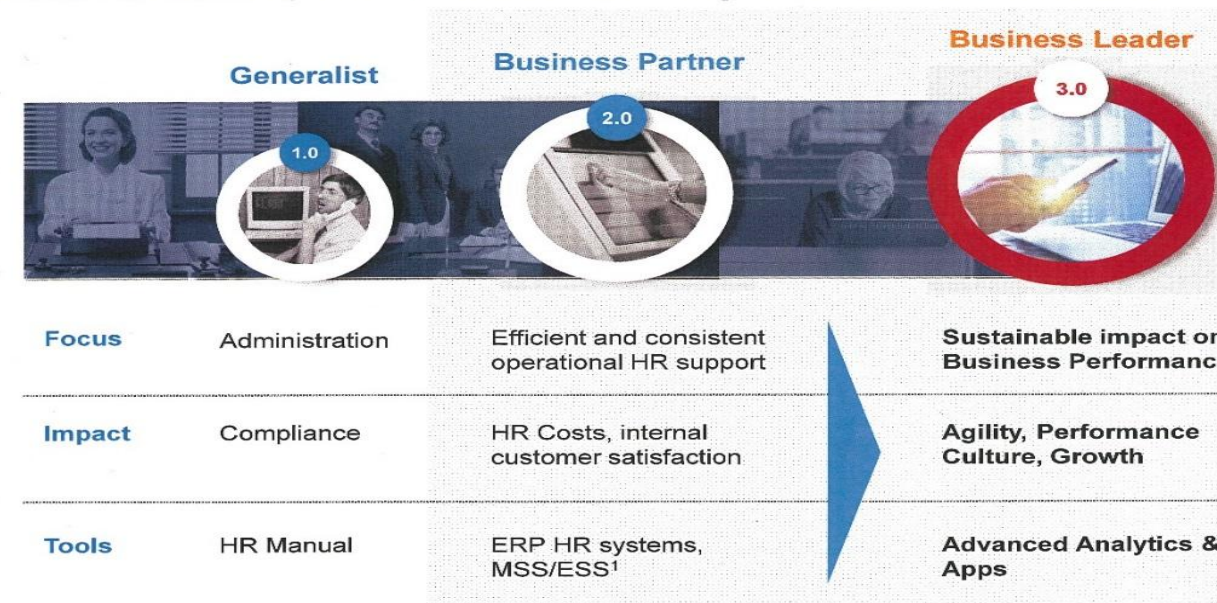
3.0 – бизнес-лидер

Фокус: устойчивое влияние на бизнес **Performance**

Влияние: через способность мыслить и понимать быстро и действовать легко и быстро; **Performance культура**; рост

Инструменты: продвинутая аналитика, всевозможные приложения

An emerging future of HR: Transforming from Business Partner to Business Leader, HR has measurable impact on business results



¹ Manager Self-Service/Employee Self-Service

Новая стратегическая роль HRM в Performance компании

3G: CEOs, CFOs, CHROs

- **CEOs** – определяют существенные достижения в Performance и обеспечивают ясность стратегии и приоритеты
- **CFOs** – могут финансировать стратегию и обеспечивают прозрачность бизнес результатов
- **CHROs** – знают, какие таланты культура необходимы, чтобы направить стратегию на максимальный бизнес Performance

ЭВОЛЮЦИЯ **HRM-2**

We see HR becoming a natural part of a "G3" that brings all necessary elements together to drive the company's performance agenda

"CEOs define a compelling performance aspiration and provides clarity on strategy and priorities ..."



"... CFOs can fund the strategy and provide transparency on business results ..."

"... and CHROs know what talent and culture are needed to turn the strategy into sustainable business performance."

HR Business Partner

Strategic HR consultancy regarding:

- Organisational Effectiveness & Development
- Key Talent Management
- Change Management
- Local Employee Relations
- Compliance

HR Centres of Excellence

Specialist HR programs & frameworks for:

- Talent Acquisition
- Talent Management
- Diversity & Inclusion
- Compensation & Benefits
- Learning & Development
- Labour & Employee Relations

Area of investment & change

HR Shared Services

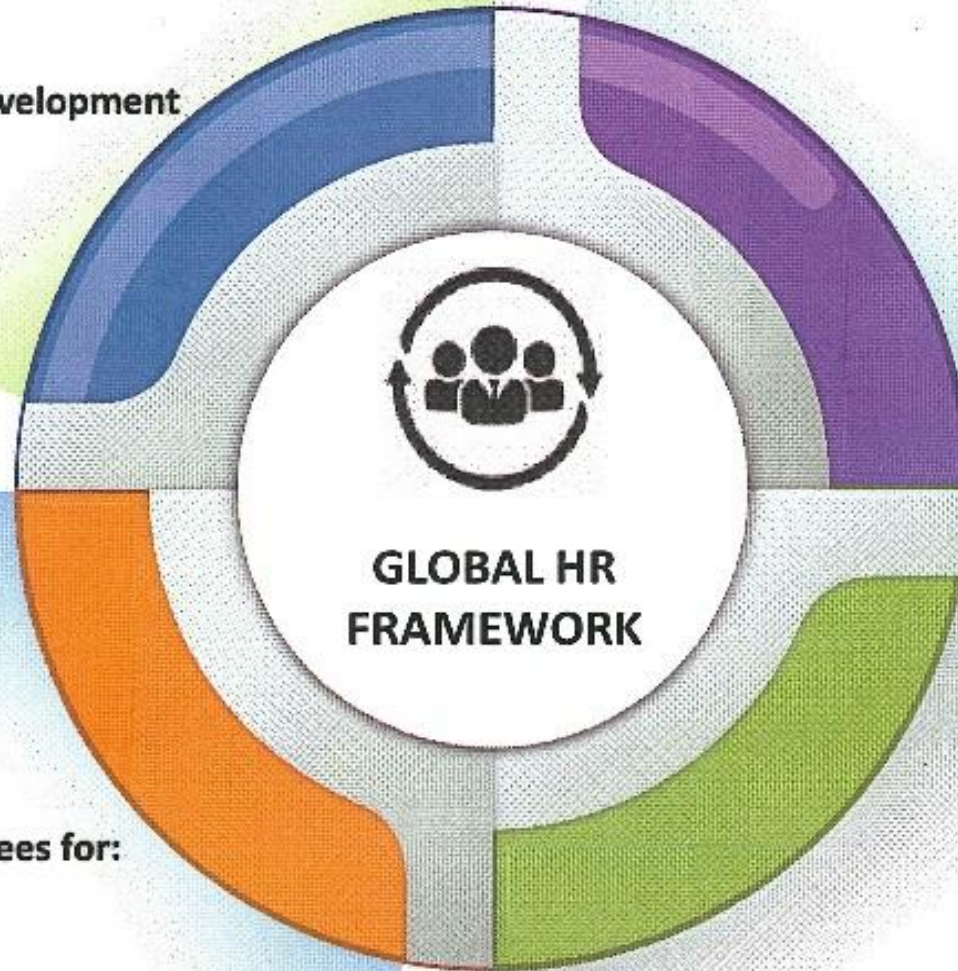
1st Line support to Managers & Employees for:

- Employee queries
- Manager queries
- HR Processes
- HR Tools

Managers

Employee management using framework/tools for:

- Performance Management
- Objective/Development Plan Setting
- Talent Reviews
- Attracting
- Rewarding

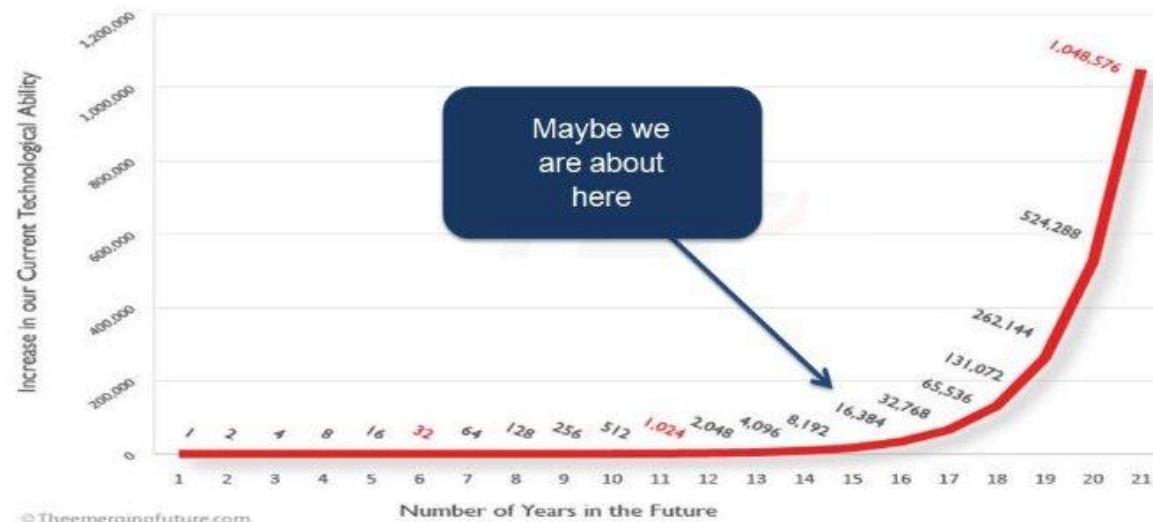


Будущее **HRM** – глобальные тренды-1

- 4 индустриальная – информационная революция, искусственный интеллект
- Расслоение и вымывание среднего звена, безработица в т.ч. среди менеджмента
- Ускорение принятия решений и скорость изменений по экспоненте

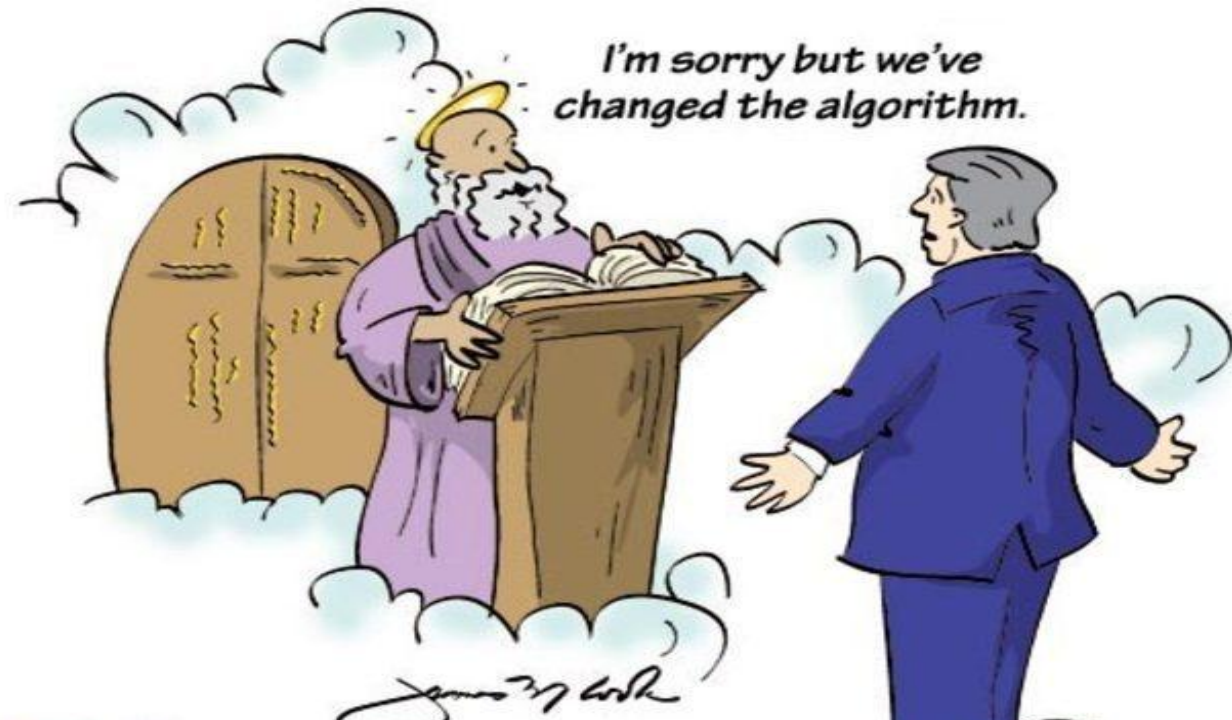
People Analytics

Exponential growth starts slow

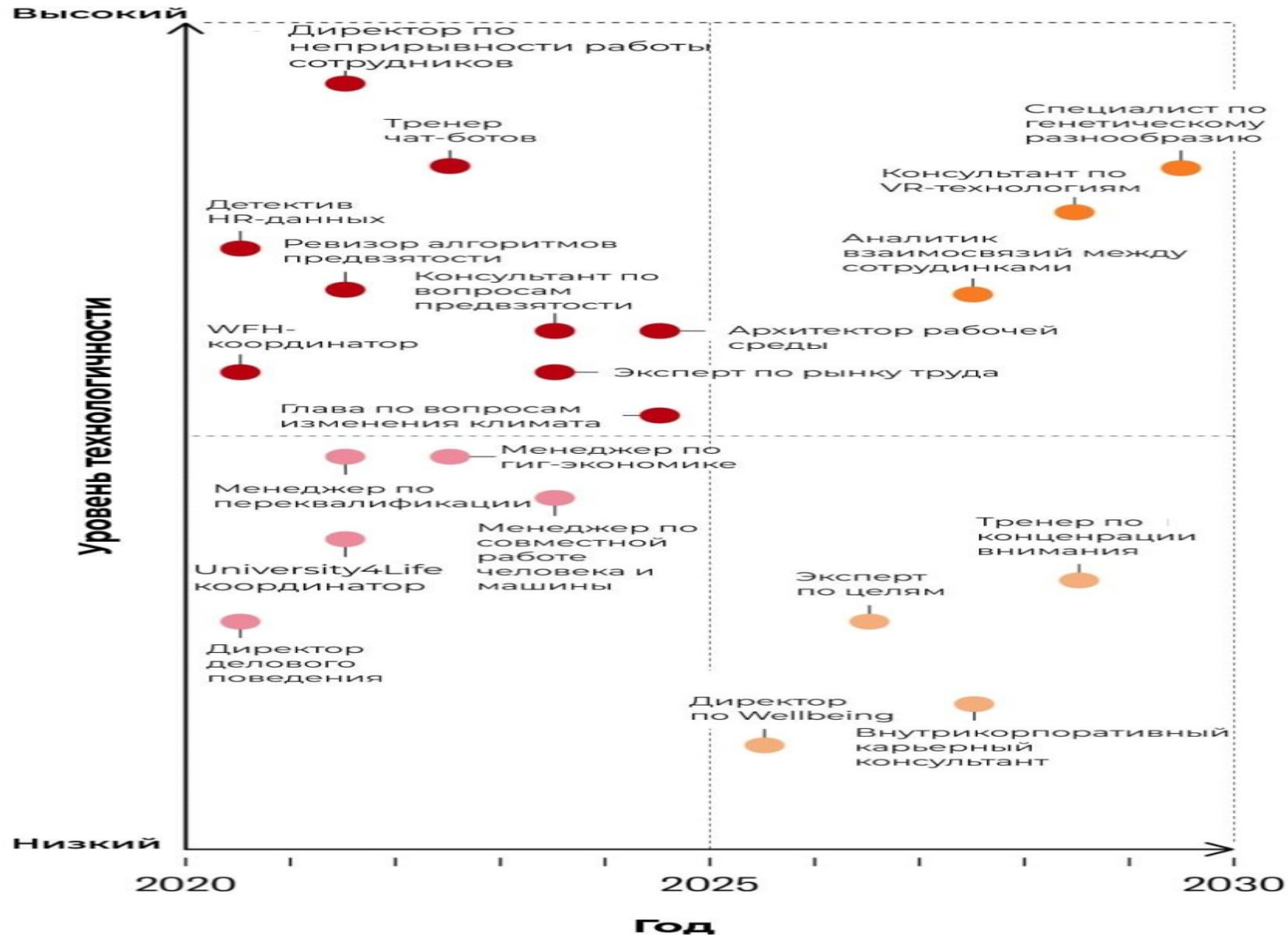


Будущее **HRM** – глобальные тренды-2

- **Gig** – экономика - экономика совместного пользования — сети фрилансеров, работающих без официального трудового соглашения
- Прибыль перемещается в **софт** в прямом и переносном смысле слова
- Алгоритмизация, новые IT решения, **диджитализация**, прозрачность, облачные технологии



Будущее HRM



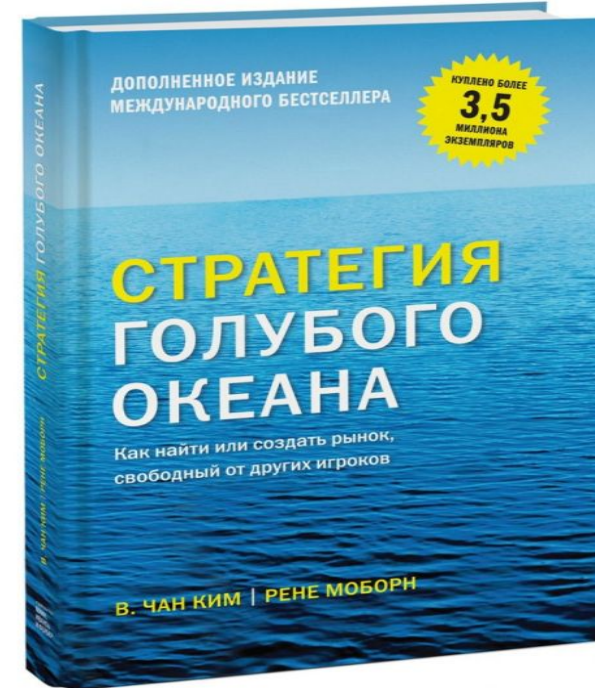
План 1 модуля

- Источники информации и терминология
- Система, технология HRM
- Эволюция и будущее HRM. Глобальные тренды
- **Глобальный контекст, видение персонала, ценности, миссия, SWOT анализ**
- Политика кадровая, модель компетенций
- Стратегия HRM: ресурсная, развития, вознаграждения
- Разделяемая ответственность: линейные руководители vs HRM
- Роли и метрики HRM

СТРАТЕГИЯ

- Генри Минцберг
- Чан Ким
- Александр Остервальдер
- Майкл Портер
- McKinsey
- BCG
- Авторский онлайн курс Анны Власовой «Стратегическое планирование»

× × × ×



Пирамида стратегий

Топ-менеджмент

Руководители бизнес-юнитов, операционной системы, Бизнес-направлений

Департаменты HRM, IT, финансов

Общекорпоративная стратегия

Стратегии бизнеса

Функциональные стратегии

Кто мы? Что мы?
Где мы? Какие мы?

Какие наши конкурентные преимущества?

Как оптимизировать ресурсы?

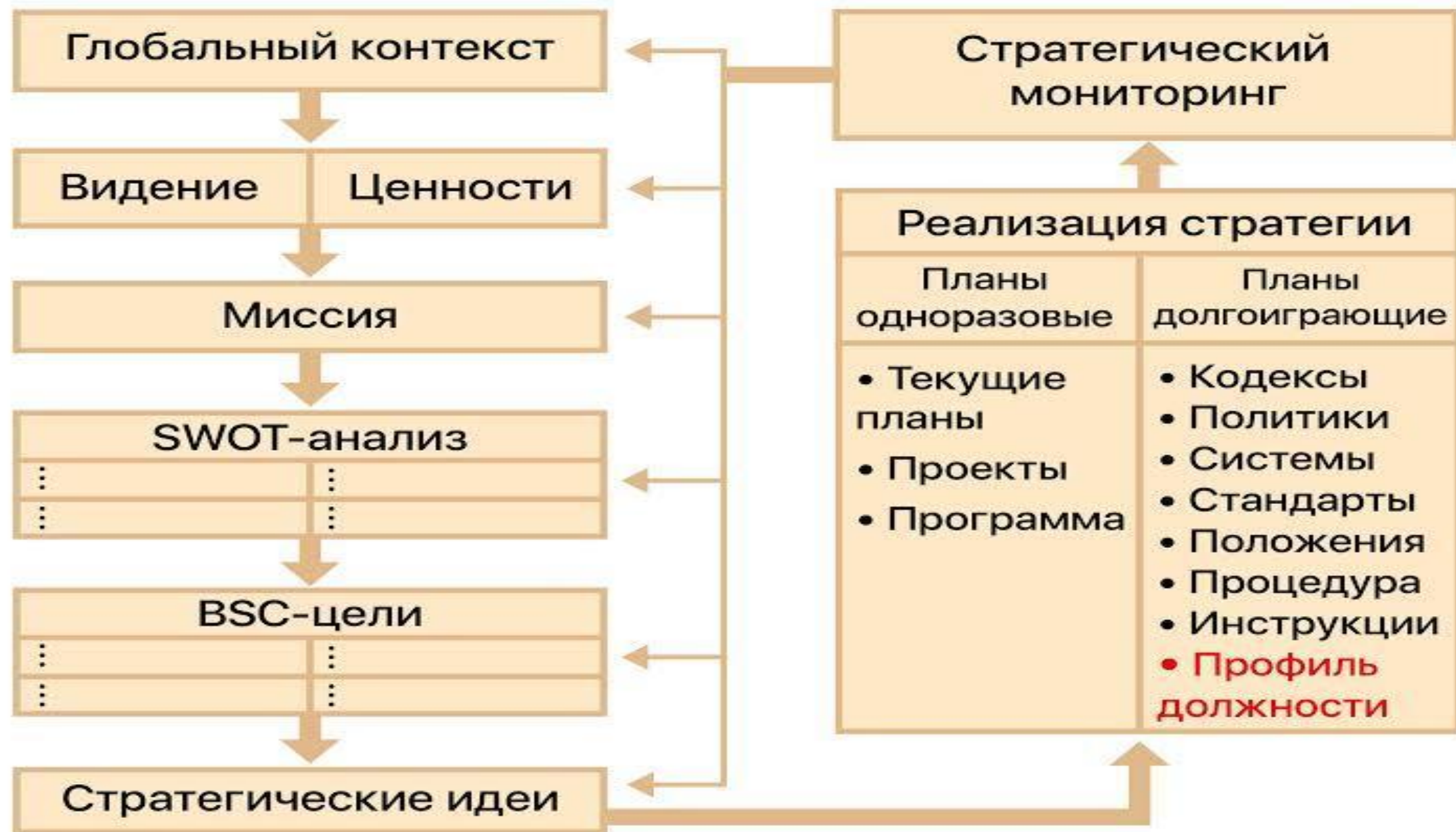
Технология стратегического планирования



«Именно то, как вы **собираете, организуете и используете** информацию, определяет, победите вы или проиграете»,
Билл Гейтс

Современные особенности:
скорость (акцент на мышление) и
крен вправо – на ценности
(акцент на внутреннее развитие)

Стратегическое планирование и Профиль должности



PESTEL анализ

	Пример	Компания
P for Political - геополитика	Переселение сотрудников МХП Эвакуация за рубеж сотрудников SoftServe	
E for Economic – гео-экономика	ГТС: нулевой транзит, увольнение и прием только по коротким контрактам	
S for Social – социальные тренды		
T for Technological – 4 индустриальная – информационная революция	См. презентацию с Apps	
E for Environmental – изменения климата, глобальное потепление и экология		
L for Legal – правовые и законодательные глобальные тренды	Прозрачное оформление	

Отдельная презентация по новым **Apps**

Будущее HRM:

- **Диджитализация процессов**
- **HR аналитика**
- **Apps**

Источники информации для **HR** стратегии

Глобальный контекст	PESTEL
Рынок труда	SWOT
Общекорпоративная стратегия	Ценности
Бизнес-стратегия	Цели

Работа в командах

	Ценности: на выбор команды	
1	Пример соответствующей нормы в кодексе поведения	
2	Пример использования ценности в стандарте обслуживания клиента	
3	Пример шага, этапа – конкретного действия в процедуре отбора	
4	Пример шага (мероприятия) в процедуре ориентации и адаптации сотрудников на новом месте или в обучении, развитии	
5	Пример соответствующего вознаграждения, например, в	

План 1 модуля

- Источники информации и терминология
- Система, технология HRM
- Эволюция и будущее HRM. Глобальные тренды
- Глобальный контекст, видение персонала, ценности, миссия, SWOT анализ
- **Политика кадровая, модель компетенций**
- Стратегия HRM: ресурсная, развития, вознаграждения
- Разделяемая ответственность: линейные руководители vs HRM
- Роли и метрики HRM

Работа в командах: Модель компетенций

Управленческие компетенции
(возможно с разбивкой по уровням менеджмента)

Функциональные (профессиональные)
личностно-поведенческие компетенции +
В конкретных профилях знания и умения в данной позиции

Личностно-поведенческие компетенции
(корпоративные):
входной билет в компанию

Ценности (4-5; принципы 10-12)

План 1 модуля

- Источники информации и терминология
- Система, технология HRM
- Эволюция и будущее HRM. Глобальные тренды
- Глобальный контекст, видение персонала, ценности, миссия, SWOT анализ
- Политика кадровая, модель компетенций
- **Стратегия HRM: ресурсная, развития, вознаграждения**
- Разделяемая ответственность: линейные руководители vs HRM
- Роли и метрики HRM



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Домашнее задание:

Выбрать 3-4 ключевых идеи из HR стратегий

Команда 1 - Водафон

Команда 2 – SoftServe

Команда 3 – Альфа Банк

Команда 4 – Метро Кеш энд Керри

х х х х

HR стратегия – это идеи

HR стратегия описывает поведение компании на рынке труда и по отношению к своему персоналу. HR стратегия, кроме модели компетенций, должна как минимум содержать ответы на следующие вопросы:

- **Ресурсные стратегии:** ключевые для компании сегменты и позиционирование на рынке труда; стратегия планирования персонала; стратегия поиска и отбора; стратегии администрирования и увольнения
- **Стратегии развития:** стратегия организационного развития; стратегия развития персонала; стратегия развития карьер; стратегия развития менеджмента
- **Стратегии вознаграждения:** стратегия привлечения талантов; стратегия удержания лучших исполнителей (High Performers); стратегия формирования исполнения (Business Performance) и стимулирования; стратегия формирования мотивационного климата; стратегия формирования корпоративной культуры и внутренних коммуникаций

РАБОТА В КОМАНДАХ «ИДЕИ»

Команда 1 Ресурсные стратегии

- позиционирования на рынке труда;
- планирования персонала;
- отбора;
- администрирования;
- увольнения

Команда 2 Стратегии развития

- организационного развития;
- развития персонала;
- развития карьер;
- развития менеджмента;
- формирования корпоративной культуры

Команда 3 Стратегии вознаграждения

- привлечения;
- удержания;
- стимулирования;
- формирования мотивационного климата



План 1 модуля

- Источники информации и терминология
- Система, технология HRM
- Эволюция и будущее HRM. Глобальные тренды
- Глобальный контекст, видение персонала, ценности, миссия, SWOT анализ
- Политика кадровая, модель компетенций
- Стратегия HRM: ресурсная, развития, вознаграждения
- **Разделяемая ответственность: линейные руководители vs HRM**
- Роли и метрики HRM

Кейс «**HR**ы и руководители»

По итогам оценки исполнения было принято коллегиальное решение на совещании топ-менеджмента о поэтапной конфиденциальной замене нескольких менеджеров в регионах. Были открыты «скрытые» вакансии.

Уже на следующий день HR директору Ирине позвонила одна из кандидатов на увольнение – Светлана. «Добрый день, за что меня увольняют? Это несправедливо? Я много лет проработала в компании».

Ирина уточнила, откуда у нее информация. Ответ Светланы: «Меня вызвал Игорь, мой руководитель, и предупредил, что есть 2 месяца на поиск работы. Сказал, что не знает причин и лучше позвонить вам. Только вы не ругайте Игоря, он очень хороший руководитель».

Ирина договорилась перезвонить позже. А Светлана стала обзванивать других HR-ов, но никто толком не мог ничего сказать.

Ирина связалась с Игорем, чтобы уточнить, о чем у них был разговор со Светланой, потому что могли быть искажения информации. Игорь подтвердил, что он сказал Светлане о ее увольнении. Он считал, что несправедливо утаивать такую информацию от сотрудника. Пусть лучше ищет работу, больше времени будет. И он, действительно не понимает, почему Светлана не справляется с работой, она ему нравится и помогает.

Разделяемая ответственность за человеческий ресурс (объект управления)

- Дирекция (отдел) по персоналу

- персонал

- Линейные менеджеры

- люди

Разделяемая ответственность: **линейные менеджеры**

Люди – конкретные, живые, озабоченные, неудовлетворенные, меняющиеся, чувствительные, завидующие и ленивые, двойственные, странные

Методы работы и соответствующие компетенции – желание иметь дело с людьми, понимание организационного поведения, знание менеджмента (постановка целей, организация, создание команды, создание мотивационного климата, обратная связь), жизненная мудрость (EQ)

Разделяемая ответственность:

дирекция по персоналу

Персонал – статистический портрет, идеальная картинка, абстрактная сумма знаний, навыков и компетенций персонала – skills & knowledge inventory, способ решения проблем там, где нельзя применить технику

Методы работы и соответствующие компетенции – работа с «нечеловеческими» понятиями: производительность, эффективность, текучесть, «общая температура удовлетворенности или вовлеченности по палате»;

- знание «экономики, финансов» (расчет бюджетов, отдачи от персонала, показателей результативности и эффективности работы персонала);

- знание «социологии» (собственные исследования внешние и внутренние, умение принимать решения не эмоционально, а на основе статистики)

Система управления персоналом и **HR** ТЕХНОЛОГИИ



Уильям Эдвардс Деминг

- «Что такое система? Это последовательность функций или видов деятельности (подпроцессов) внутри организации, которая работает совместно на цель организации»
- «Управление системой, следовательно, требует знания об этих взаимосвязях между всеми подпроцессами внутри системы и обо всех элементах и людях, которые функционируют в ней»

План 1 модуля

- Источники информации и терминология
- Система, технология HRM
- Эволюция и будущее HRM. Глобальные тренды
- Глобальный контекст, видение персонала, ценности, миссия, SWOT анализ
- Политика кадровая, модель компетенций
- Стратегия HRM: ресурсная, развития, вознаграждения
- Разделяемая ответственность: линейные руководители vs HRM
- Роли и метрики HRM

«Human Resource Champions», 1996, Дэвид Ульрих (David Ulrich)



Роли **HRM**: много стейкхолдеров и противоречий (Эдгар Шайн)

- **Защитник сотрудников** (лояльность к персоналу особенно, если стратегический ресурс)
 - способность разобраться в специфике работы сотрудников и идентифицировать себя с персоналом
 - ценности персонала (доверие) и навыки влияния
 - вера в то, что жизнь сотрудников можно улучшить
- **Эксперт в администрировании** (контракты, зарплаты), лояльность к организации особенно во время роста организации
 - ориентация на эффективность
 - знание систем и процедур и административные навыки
 - вера в стандартизацию («нестандартизация» – проблемы в исполнении; стандартизация – культурные проблемы)
- **Стратегический партнер** (лояльность к топ-менеджменту)
 - способность идентифицировать себя с топ-менеджерами / лидерами
 - стратегическое и системное мышление
 - вера в экономические ценности
- **Профессионал и лидер организационного развития** (лояльность к профессии)
 - идентификация себя с профессией, поиск компромисса между стейкхолдерами в контексте развития рынка в целом и организации в частности)
 - способность видеть организационный и социальный контекст
 - навыки проведения организационных изменений
 - вера в постоянные изменения

Роль зависит от позиционирования

От роли зависят:

- KPIs
- Приоритеты в работе (% время)
- Функции
- Компетенции

ЗАТО МЫ ПРОВЕЛИ



Роли менеджеров **VS** роли **HRM**

Модель поведения Руководителя	HR
«Наставник»	Партнер, Адепт
«Стратег»	Системщик
«Тактик»	«Старший куда пошлют»
«Оперативник»	«Младший куда пошлют»
«Командир»	«Политрук»
«Колхозник»	«Кадровик»
«Шизофрения»	«Подпольщик»

Главные компетенции **HR** менеджера (Анна Власова)

- **Стратегичность** – от видения и глобального контекста
- **Системность** – контроль входных ресурсов, процесса, выходного продукта, обратная связь, влияние внешней среды
- **Адаптивность** – приспособление инструментов менеджмента к бизнес -стратегии и общекорпоративной стратегии
- **Умение управлять** - спланировать, организовать, вдохновить, проконтролировать, вовремя принять решения и правильно прокоммуницировать
- **Креативность**
- **Аналитичность**

План 1 модуля

- Источники информации и терминология
- Система, технология HRM
- Эволюция и будущее HRM. Глобальные тренды
- Глобальный контекст, видение персонала, ценности, миссия, SWOT анализ
- Политика кадровая, модель компетенций
- Стратегия HRM: ресурсная, развития, вознаграждения
- Разделяемая ответственность: линейные руководители vs HRM
- Роли и метрики HRM

Метрики

- Цели
- KPIs – измерители целей

- Метрики:
 - Если функции повторяются
 - OLA – бизнес-процесс
 - SLA – сервис
 - BU:
 - ✓ магазины сети
 - ✓ заправки сети
 - ✓ отделения банковской сети
 - ✓ терминалы
 - ✓ производственные площадки

«Единственный человек, который вёл себя разумно, был мой портной. Он снимал с меня мерки заново всякий раз, когда видел меня, в то время, как все остальные подходили ко мне со старыми мерками, надеясь, что я всё ещё им соответствую», Бернард Шоу



Длинный список HR в целом

№	Метрика	Необходимые данные
1.	Доход на FTE	Фактический / Плановый доход, количество FTE
2.	Прибыль на FTE	Фактическая / Плановая прибыль, количество FTE
3.	Место в рейтинге «Лучший работодатель»	Рейтинг «Лучший работодатель»
4.	Уровень удовлетворенности сотрудников	Результаты опроса сотрудников
5.	Уровень вовлеченности сотрудников	Результаты опроса сотрудников
6.	ROI	Операционный доход, операционные расходы, расходы на персонал (включая фонд заработной платы и стоимость льгот)
7.	Отношение общих расходов на персонал к общим расходам Компании	Общие расходы компании, общие расходы на персонал
8.	Отношение общих расходов на персонал к доходам Компании	Доход компании, общие расходы на персонал
9.	Выполнение ожиданий топ менеджмента	Результаты опроса менеджмента

Длинный список Отбор персонала

№	Метрика	Необходимые данные
1.	Наличие списка топ 100 ключевых сотрудников	Данные о ключевых позициях в компании
2.	Наличие четких критериев ключевого сотрудника	Список критериев
3.	№ дней в среднем необходимых на закрытие вакансий (по категориям сотрудников)	Количество дней необходимых на заполнение вакансий по каждой категории
4.	Скорость найма на ключевые и срочные позиции	Количество дней необходимых на заполнение ключевых вакансий
5.	% автоматизации процесса подбора	% основных автоматизированных процессов подбора персонала в Компании
6.	Эффективность работы новичков (по сравнению с прошлым годом, средним показателем по компании) согласно системе оценки	Результаты оценки
7.	% новичков (ключевые), показывающих топ результаты по году	Результаты оценки новых и старых сотрудников на ключевых позициях, количество новых сотрудников на ключевых позициях
8.	% принятых предложений работы	Количество сделанных предложений, количество принятых предложений
9.	% новичков, нанятых от прямых конкурентов	Количество нанятых сотрудников за период, количество новых сотрудников, работавших у прямых конкурентов на момент принятия предложения от Компании
10.	% оправдания ожиданий новичков	Результаты опроса сотрудников
11.	% «неактивных» кандидатов (работающих в настоящий момент), идентифицированных рекрутером и нанятых на работу	Количество нанятых сотрудников за период, количество новых сотрудников, работавших на момент принятия предложения от Компании
12.	Время, необходимое на ответ «заказчику» (или кандидату)	Среднее время на ответ сотруднику
13.	Удовлетворенность новых сотрудников процессом адаптации и введения в должность	Результаты опроса новых сотрудников
14.	Стоимость найма одного сотрудника	Общие затраты на подбор, количество нанятых сотрудников
15.	% бюджета на рекрутинг в общем бюджете HR	Бюджет на рекрутинг, HR бюджет
16.	% менеджеров, удовлетворенных процессом рекрутинга	Результаты опроса менеджеров
17.	Добровольная текучесть новых сотрудников с результатами выше среднего	Количество новых сотрудников с результатами выше среднего, количество добровольно уволившихся новых сотрудников с результатами выше среднего
18.	% заполненных вакансий в соотношении с планом подбора на квартал	Количество закрытых вакансий за период, запланированный показатель
19.	% новых сотрудников, успешно прошедших испытательный срок	Количество нанятых сотрудников за период, количество новых сотрудников, прошедших испытательный срок

Длинный список Обучение и развитие персонала

№	Метрика	Необходимые данные
1.	Удовлетворенность участников после тренинга (также отдельно по web-based)	Результаты опроса участников тренинга
2.	% участников тренинга, менеджеры которых отмечают изменение поведения/эффективности или использование навыка после тренинга (через X месяцев)	Результаты опроса менеджеров
3.	% обучающих программ, проведенных линейными менеджерами	Общее количество обучающих программ (в днях), количество обучающих программ, проведенных линейными менеджерами (в днях)
4.	Упоминание тренинга менеджерами среди факторов, больше всего повлиявших на эффективность	Результаты опроса менеджеров
5.	Влияние тренингов по управлению людьми для менеджеров на результаты оценки 360 градусов	Результаты оценки 360 градусов для менеджеров (прошедших и не прошедших тренинг)
6.	Количество часов обучения на FTE в год (также отдельно по ключевым сотрудникам)	Общее количество часов обучения (отдельно по ключевым сотрудникам), количество FTE
7.	Доля обязательных web-based тренингов в общем количестве тренингов	Общее количество обязательных тренингов, общее количество обязательных web-based тренингов
8.	% сотрудников, прошедших добровольные тренинги (web-based и др.)	Количество FTE, количество сотрудников, прошедших добровольные тренинги (web-based и др.)
9.	Показатель текучести персонала среди прошедших обучение сотрудников	Количество сотрудников, прошедших обучение, количество уволившихся/уволенных сотрудников, прошедших обучение
10.	% бонусов за инновационные идеи, внедренные в компании в общем количестве бонусов	Общее количество бонусов, общее количество бонусов за инновационные идеи
11.	Оценка эффективности адаптационной программы ХХХ	Результаты опроса сотрудников ХХХ
12.	% сотрудников компании, использующих в работе информацию «института внутренних экспертов»	Количество FTE, количество сотрудников, использующих в работе информацию «института внутренних экспертов»
13.	% ключевых сотрудников, имеющих индивидуальный план развития	Количество FTE, количество сотрудников, имеющих индивидуальный план развития
14.	% ключевых сотрудников, прошедших обучение согласно индивидуальному плану развития	Количество FTE, количество сотрудников, прошедших обучение согласно индивидуальному плану развития

Длинный список Компенсации и льготы

№	Метрика	Необходимые данные
1	Отношение повышения/понижения затрат на заработные платы к повышению/понижению дохода Компании	Изменения заработных плат за период, доход компании на начало и конец периода
2.	Влияние роста зарплаты на личную продуктивность (% увеличения продуктивности сотрудника в результате повышения зарплаты на X%)	Среднее повышение компенсации сотрудников, среднее повышение продуктивности сотрудников
3.	Влияние уровня зарплаты на продуктивность (соотношение продуктивности сотрудников, оплачиваемых по верхнему квартилю рынка, с продуктивностью сотрудников, оплачиваемых по нижнему квартилю)	Продуктивность сотрудников, оплачиваемых по верхнему квартилю рынка, продуктивность сотрудников, оплачиваемых по нижнему квартилю
4.	Отклонение компенсации ключевых сотрудников от верхнего дециля рынка	Уровень компенсации ключевых сотрудников
5.	Отношение общих расходов на персонал к доходам Компании	Доход компании, общие расходы на персонал
6.	Отношение уровня оплаты труда в дивизионах XXX к УУУ	Средний уровень компенсации в XXX, Средний уровень компенсации в УУУ
7.	Показатель выполнения запланированного бюджета расходов на персонал	Показатель бюджета на персонал, фактические затраты на персонал
7.	Отклонение оплаты труда персонала от рынка	Уровни оплаты по каждой из должностей, рыночные показатели
8.	Дифференциал между оплатой труда высокоэффективных и низкоэффективных сотрудников, работающих на сравнимых должностях	Оплата труда высокоэффективных и низкоэффективных сотрудников по каждой из должностей
9.	Доля переменного вознаграждения в общем вознаграждении	Общее вознаграждение сотрудников, переменное вознаграждение сотрудников (возможно, по категориям сотрудников), данные по рынку, по конкурентам

Длинный список Оценка эффективности сотрудников

№	Метрика	Необходимые данные
1.	Оценка понимания сотрудниками системы оценки эффективности	Результаты опроса сотрудников
2.	Мнение сотрудников о справедливости / объективности системы оценки	Результаты опроса сотрудников
3.	% бонусов, выплачиваемых за результативность, в общей сумме бонусов	Общий размер бонусов, размер бонусов по результатам оценки эффективности
4.	Время от утверждения оценки до выплаты премии за результаты работы	Дата утверждения оценки эффективности, дата пересмотра заработных плат
5.	% автоматизации процессов оценки эффективности	Доля процессов оценки персонала автоматизированных в Компании
6.	Наличие официальной процедуры апелляции результатов оценки	Наличие и доступность описания процедуры
7.	% руководителей, регулярно оцениваемых по системе 360 градусов	Общее количество руководителей в компании, количество руководителей, оцениваемых по системе 360 градусов
8.	% своевременно заполненных оценочных форм	Количество оценочных форм, заполненных в срок, общее количество оценочных форм
9.	Норма управляемости персонала	Среднее количество людей в подчинении у менеджера
10.	% менеджеров от общего количества сотрудников	Количество FTE, количество менеджеров
11.	% менеджеров с количеством подчиненных более или менее допустимого интервала	Количество менеджеров с количеством подчиненных более или менее допустимого интервала, общее количество менеджеров в Компании
12.	% наличия адекватных должностных инструкций	Общее количество должностей, количество должностей с утвержденными адекватными должностными инструкциями

Кадровый учет

№	Метрика	Необходимые данные
1.	% ошибок в кадровой документации	Количество выполняемых операций кадрового учета, количество ошибок
2.	% просроченной отчетности	Общее количество отчетов за период, количество просроченных отчетов за период
3.	Удовлетворенность персонала процессом учета	Результаты опроса персонала
4.	Количество документов, оформляемых одним сотрудником кадрового учета за период	Общее количество документов, оформляемых функцией кадрового учета, количество сотрудников, работающих в кадровом учете
5.	Отсутствие штрафных санкций со стороны проверяющих органов	(Центры занятости, Пенсионный фонд, Фонд соцстраха, Фонд защиты инвалидов, ОВИР, Управление статистики, Посольства)
6.	Среднее количество дней для получения сотрудником запрашиваемого документа (например, справки)	Общее количество дней для выполнения запросов, количество запросов
7.	% безбумажных транзакций	Общее количество типов транзакций, количество типов безбумажных транзакций
8.	Среднее время на ответ на вопрос	Общее количество дней, количество вопросов
9.	% ответов на вопросы по кадровому учету, которые есть на сайте	Общее количество типичных вопросов по кадровому учету; количество ответов на вопросы, по кадровому учету, которые есть на сайте

Внутренние коммуникации

№	Метрика	Необходимые данные
1.	Место в рейтинге «Лучший работодатель»	Рейтинг «Лучший работодатель»
2.	Уровень удовлетворенности сотрудников	Результаты опроса сотрудников
3.	Уровень вовлеченности сотрудников	Результаты опроса сотрудников
4.	% сотрудников, удовлетворенных реализованными внутренними коммуникационными проектами	Результаты опроса сотрудников
5.	% внутренних коммуникаций, осуществляемых HR функцией	Общее количество внутренних коммуникаций, количество внутренних коммуникаций, осуществляемых HR функцией
6.	Скорость обратной связи (не более X дней с момента поступления запроса от сотрудника)	Среднее количество дней, необходимое для ответа на запрос сотрудника
7.	Уровень удовлетворенности информацией, получаемой сотрудниками через различные каналы внутренней коммуникации	Результаты опроса сотрудников
8.	Активность участия сотрудников во внутренних проектах	Количество FTE, количество сотрудников, принявших участие в проекте
9.	Анализ эффективности коммуникационных каналов	Информация об анализе 56

