



# Как не стать **ПИЖАМНЫМ** HR

Директор по развитию бизнеса  
**Андрей Сафанюк**

**AXES Management**



# Миграция HR-специалистов

Одна из основных причин высокой миграции HR-специалистов – это непонимание со стороны руководства.

Кто-то из HR-ов пытается бороться и отстаивать свою точку зрения, а кто-то сдается и превращается в **«пижамного» HR-а**, неукоснительно выполняя все распоряжения своего руководителя, которые порой могут быть губительными для компании...





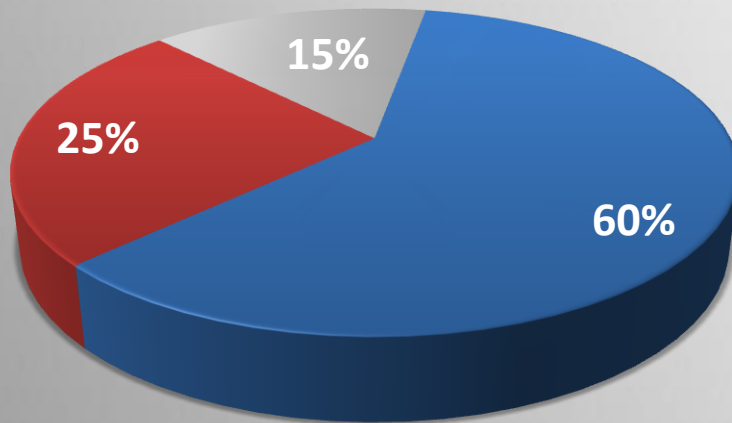
## Хит претензий 2009

1. Что они там у тебя делают?
2. Сокращай расходы на персонал!
3. Почему так долго закрываем вакансии?
4. Почему у нас высокая текучка?
5. Сокращаем численность персонала!
6. Какие у тебя KPI ?



# Начинаем думать

Наличие политики  
работы с персоналом

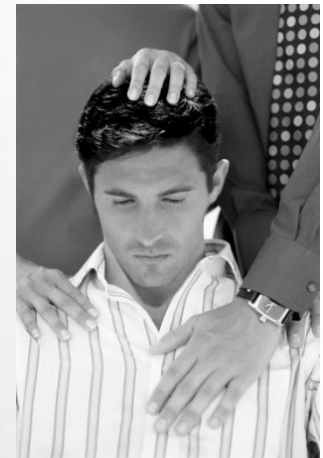


■ Отсутствует   ■ В голове   ■ Документ

Как правило, деятельность HR-руководителя начинается с понимания основных задач работы с персоналом.

Это понимание может быть в голове HR-а, а может быть изложено на бумаге и утверждено руководством.

Такой документ называют Политика работы с персоналом.





# Основные HR-задачи компании

- сегментируем персонал
  - выделяем ключевые категории
  - выбираем механизмы привлечения
  - удерживаем и развиваем
- 
- **ЭТО ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ПОЛИТИКИ**



# Держим оборону



**Чтобы получить поддержку руководителя и компании в целом, недостаточно одной политики работы с персоналом.**

**Необходимо знать и уметь пользоваться основными показателями HR-эффективности вашей компании.**



# Категории показателей

## Конкурентность уровня оплаты труда

- % отклонений от рынка
- % текучести персонала
- другие

## Анализ расходов на персонал

- социальный пакет
- подбор персонала
- обучение и развитие
- другие

## Зависимость оплаты труда от результата

- корреляция ФОТа с бизнес-результатом
- доля переменных выплат в ФОТе
- затраты на персонал как % от выручки
- выручка на 1-го сотрудника
- другие





# Сравниваем себя с конкурентами

Единственно эффективным способом оценить свою HR-эффективность является сравнение показателей вашей компании с рынком.







# Разбор полетов

На основе часто встречающихся претензий руководителя организации к HR-у попытаемся найти выходы из сложившихся ситуаций



# Что они там у тебя делают?

**ПОКАЗАТЕЛЬ:**  
ЧИСЛЕННОСТЬ HR-службы на  
1000 человек



## Пример из практики

**Руководитель HR-подразделения одной известной производственной компании в России озадачился численностью своего подразделения.**

**Он считал его недостаточным для выполнения амбициозных стратегических планов компании.**



# Что они там у тебя делают?

**AXES**Monitor





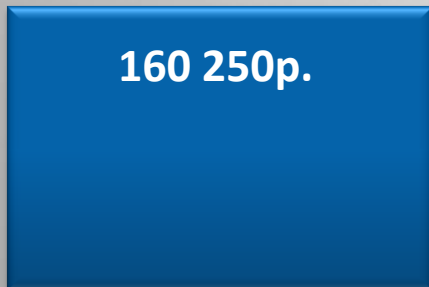
# Сокращай расходы на персонал!

■ Компания N  
9,2%



Расходы на персонал как % от выручки

160 250р.



Расходы на персонал на 1-го сотрудника

## ПОКАЗАТЕЛИ:

РАСХОДЫ на персонал  
как % от выручки

РАСХОДЫ на персонал  
на одного работника

ФОТ как % от расходов на  
персонал

## Пример из практики

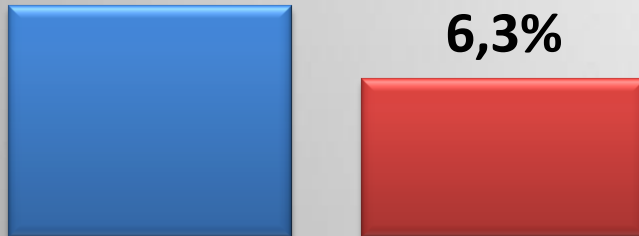
Генеральный директор одного автоконцерна настаивал на сокращении расходов на персонал компании. По его мнению, они были слишком завышены.



# Сокращай расходы на персонал!

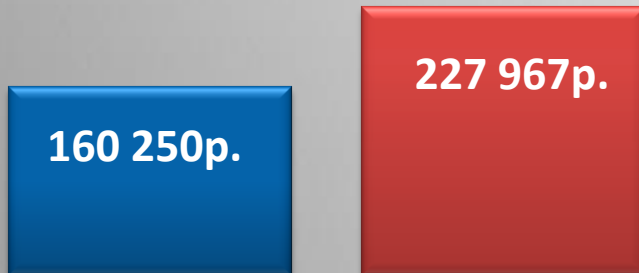
**AXES**Monitor

■ Компания N    ■ Benchmark  
9,2%                      6,3%



HR-директор на заявления  
руководителя привел статистику  
расходов на персонал в  
аналогичных российских  
компаниях

Расходы на персонал как % от выручки



Вывод был следующий:  
генеральный директор  
прав, необходимо пересмотреть  
численность компании и затраты  
на персонал

Расходы на персонал на 1-го сотрудника



# Почему так долго закрываем вакансии ?

■ Компания R

60,0

35,0

17,5

Топ

Рук

Спец

Срок заполнения вакансии, дни

948

0,4

Текучность новичков, %

Ср. стоимость заполнения, руб.

## ПОКАЗАТЕЛИ:

СРОК заполнения вакансии

ТЕКУЧЕСТЬ новичков

СРЕДНЯЯ стоимость  
заполнения 1 вакансии

## Пример из практики

Генеральный директор одной российской FMCG компании был не доволен эффективностью работы службы по подбору персонала. Он считал, что в кризис закрывать позиции можно быстрее и качественнее.



# Почему так долго закрываем вакансии ?

**AXES**Monitor

■ Компания R    ■ Benchmark



Топ

Рук

Спец

**Срок заполнения вакансии, дни**

Сравнение с рынком  
позволило сделать  
вывод, что данная  
компания по своим  
показателям подбора  
персонала – лучшая  
среди конкурентов



**Текучесть новичков, %    Ср. стоимость заполнения, руб.**

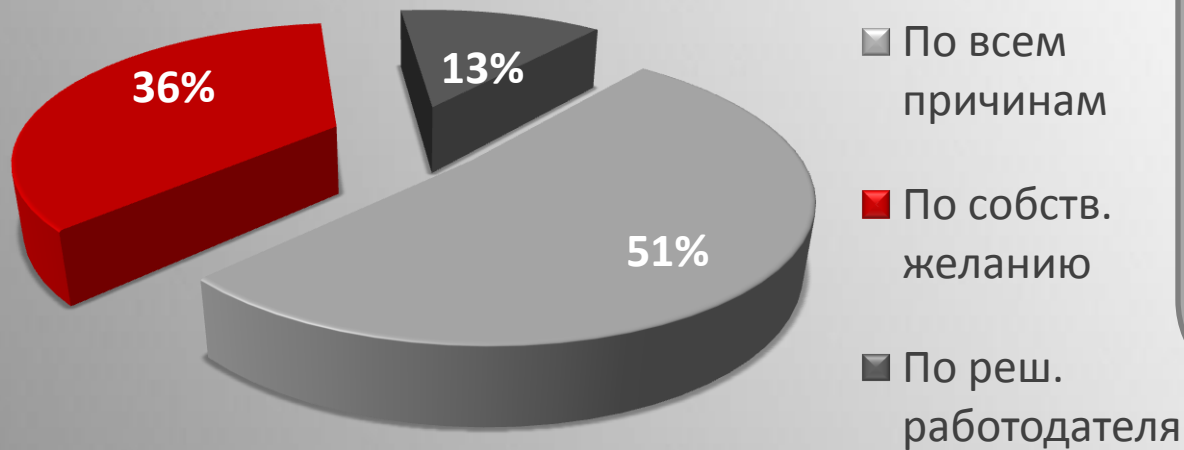




# Почему у нас высокая текучка ?

**AXES**Monitor

## Причины текучести / осень 2009



### ПОКАЗАТЕЛИ:

ТЕКУЧЕСТЬ персонала

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

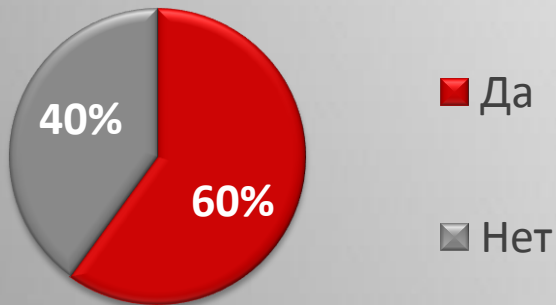
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ



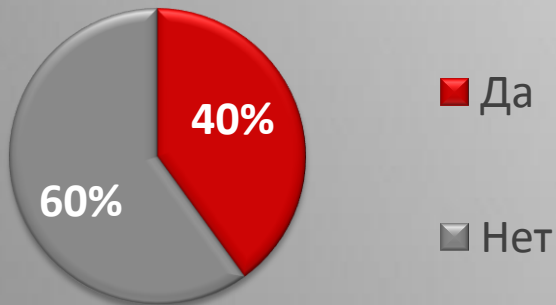
# Почему у нас высокая текучка ?

**AXES**Monitor

## Проведение опросов удовлетворенности



## Проведение опросов вовлеченности



Одним из способов снизить текучесть персонала является проведение регулярных опросов сотрудников компании.

Важно понимать разницу между одними из часто встречающихся опросов:

**удовлетворенности** и **вовлеченности**.

Работника может все удовлетворять в компании, но от этого лучше работать он не станет.

Только опрос вовлеченности может показать, что нужно в компании сделать, чтобы повысить эффективность работы сотрудников

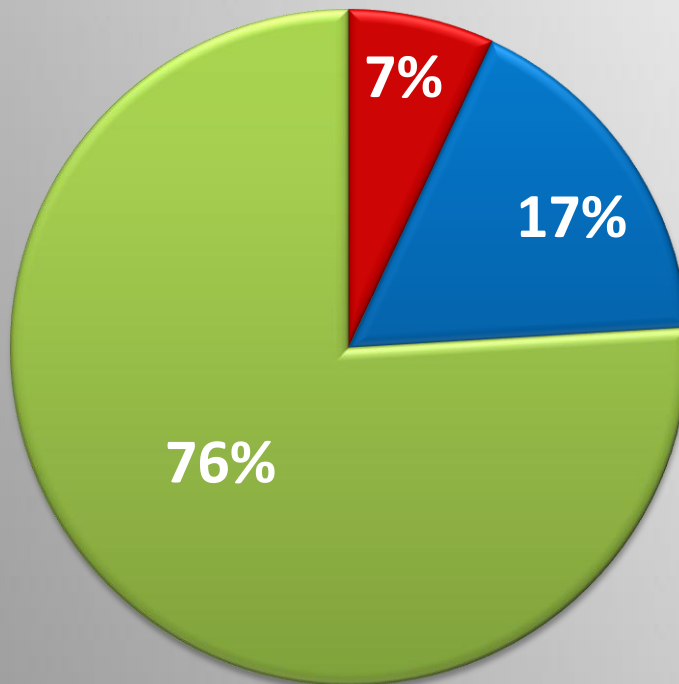


# Сокращаем численность персонала !

**AXES**Monitor   
УК осень 2009

Среднесписочная численность, чел

■ Топ ■ Рук ■ Спец



ПОКАЗАТЕЛИ:

ЧИСЛЕННОСТЬ  
ср/списочная

КОЭФФИЦИЕНТ  
руководства

АБСЕНТЕИЗМ

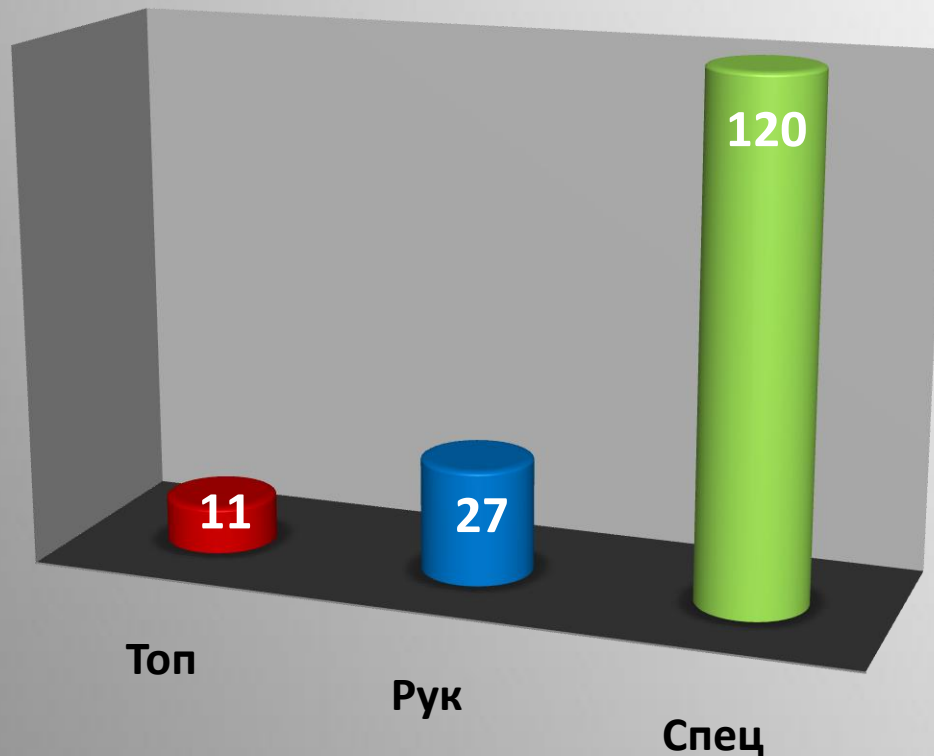


# Сокращаем численность персонала !

**AXES**Monitor   
УК осень 2009

Управляющая компания, 158 чел

■ Топ ■ Рук ■ Спец



В период кризиса  
сокращать все  
подразделения  
равномерно (дабы  
никого не обидеть)  
нельзя.

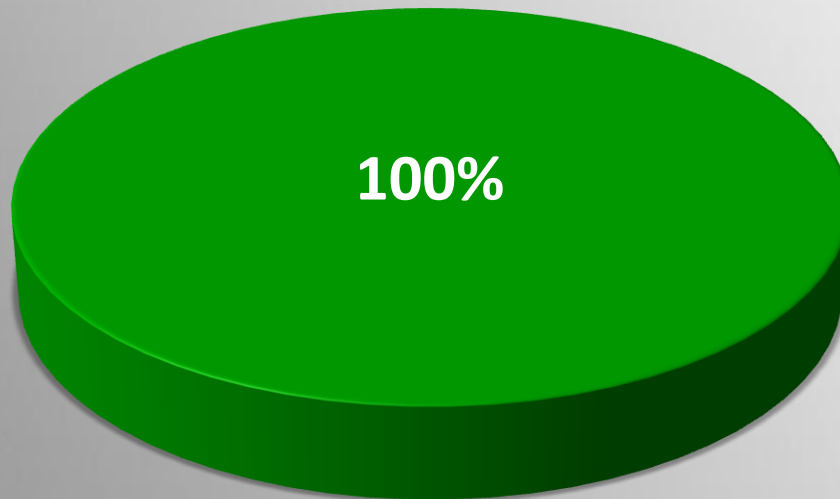
Иначе вы срежете как  
«жир», так и  
«мускулы» компании.



# Какие у тебя KPI ?

**AXES**Monitor   
ПРОИЗВОДСТВО осень 2009

## Наличие HR-показателей



■ Производство

### ПОКАЗАТЕЛИ:

НАЛИЧИЕ критериев  
оценки HR-эффективности

ФИНАНСОВЫЕ  
HR-показатели



# Какие у тебя KPI ?

**AXES**Monitor   
**ПРОИЗВОДСТВО** осень 2009

## ■ Производство



Большинство HR-подразделений если и используют для оценки своей эффективности HR-показатели, то далеко не все (2-3 показателя)

Всего показателей HR-эффективности существует более 100



Как это работает?



[www.freshboard.ru](http://www.freshboard.ru)





# Модуль HR-аналитика

FRESHBoard :: Аналитический портал - Windows Internet Explorer

http://www.freshboard.ru/go.html

Файл Правка Вид Избранное Сервис Справка

FRESHBoard :: Аналитический портал

Модули Проекты Вид

**FRESHBoard**

поиск

Сергей Львов, AXES Management

Навигатор метрик

Автор исследования **выбрать всех**

**ЧИСЛЕННОСТЬ** 0/6

- ☐ Численность среднесписочная
- ☐ Численность прочая
- ☐ Изменение численности (II пол / I п...
- ☐ Коэффициент руководства
- ☐ Абсентеизм
- ☐ Стаж работы

**ДАННЫЕ ПО HR-СЛУЖБЕ** 0/11

- ☐ Численность HR / 1000 сотрудников
- ☐ Кадр. учет / 1000 сотрудников
- ☐ Подбор / 1000 сотрудников
- ☐ T&D / 1000 сотрудников
- ☐ Резерв / 1000 сотрудников
- ☐ Оценка / 1000 сотрудников
- ☐ Соц.пакет / 1000 сотрудников

**ФИНАНСОВЫЕ HR-ПОКАЗАТЕЛИ** 0/30

- ☐ Выручка / шт. сотрудника
- ☐ Выручка / сотрудника
- ☐ Изменение оборота (II пол/ I пол)
- ☐ HR расходы / Выручка
- ☐ HR расходы / сотрудника
- ☐ HR бюджет 09 / HR расходы 08
- ☐ ФОТ / HR расходы

**УРОВЕНЬ ЗАРПЛАТ** 0/18

- ☐ Администрация
- ☐ Вспомогательный персонал
- ☐ Высшее руководство
- ☐ Информационные системы и техн...
- ☐ Исследования и разработки
- ☐ Логистика и закупки
- ☐ Маркетинг

**ПОДБОР И ПРОДВИЖЕНИЕ** 0/14

- ☐ Текучесть
- ☐ Текучесть желательная
- ☐ Текучесть нежелательная
- ☐ Текучесть новичков
- ☐ Открытых вакансий / рекрутера
- ☐ Закрытых вакансий / рекрутера
- ☐ % внутренних кандидатов / закр...

**КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ** 0/3

- ☐ Резервистов / сотрудников
- ☐ Текучесть резервистов
- ☐ % продвинутых резервистов

**ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ** 0/6

- ☐ % обученных сотрудников
- ☐ Часов обучения / сотрудника
- ☐ % проф. обучения
- ☐ % менеджерского обучения
- ☐ % обязательного обучения
- ☐ Стоимость часа обучения

**МОТИВАЦИЯ И УДЕРЖАНИЕ** 0/9

- ☐ Доля постоянных выплат
- ☐ Оценка компетентности: % покр...
- ☐ Оценка результатов: % покрытия
- ☐ Выплаты по результатам: % покр...
- ☐ Индивидуальные KPI's: % покры...
- ☐ KPI's подразделения: % покрытия
- ☐ KPI's компании: % покрытия

**ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ** 0/5

- ☐ Наличие HR KPI's
- ☐ HR KPI's

открыть отменить

My Dashboard

HR аналитика

Опросы

Оценка 360°

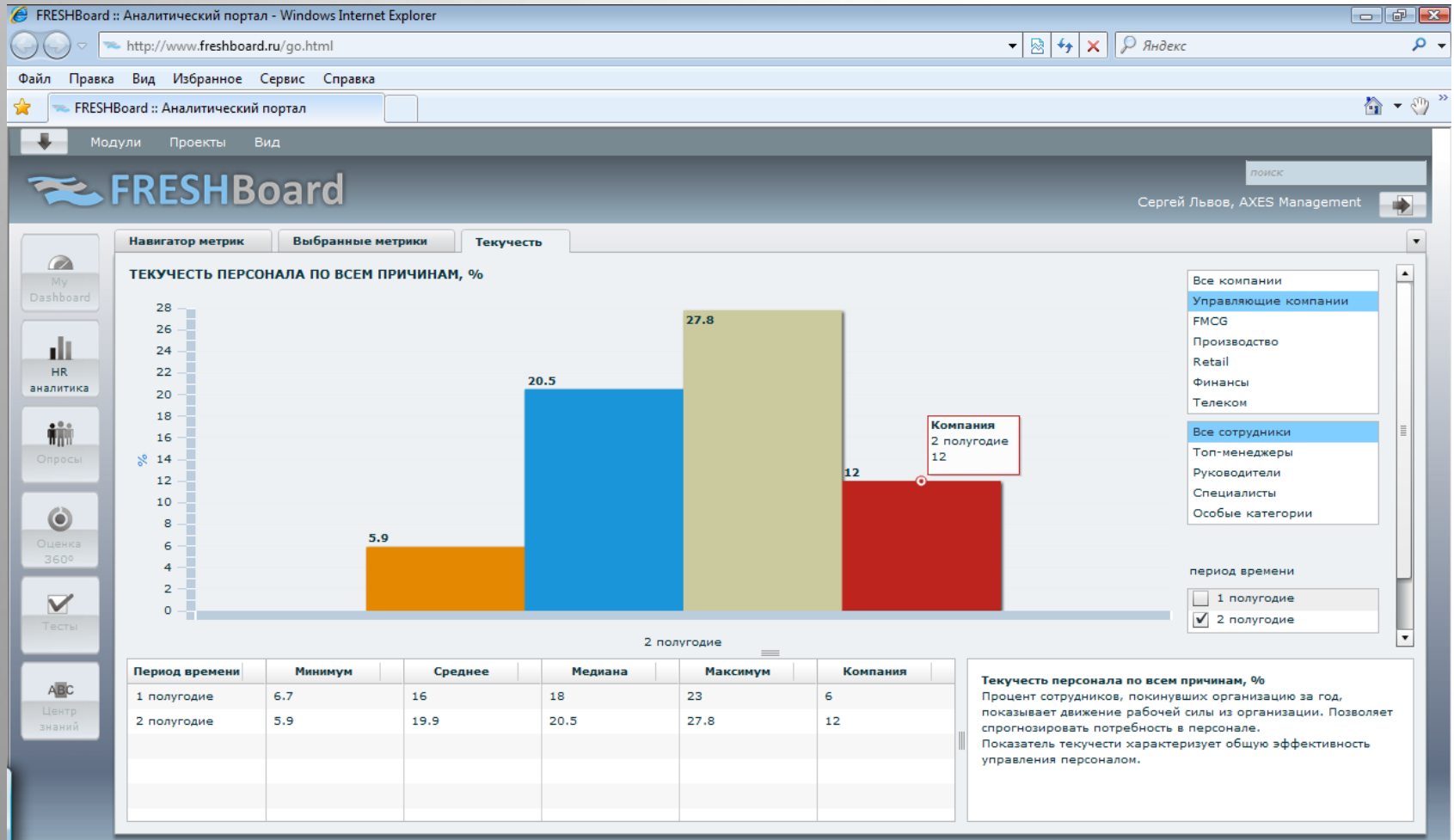
Тесты

ABC

Центр знаний

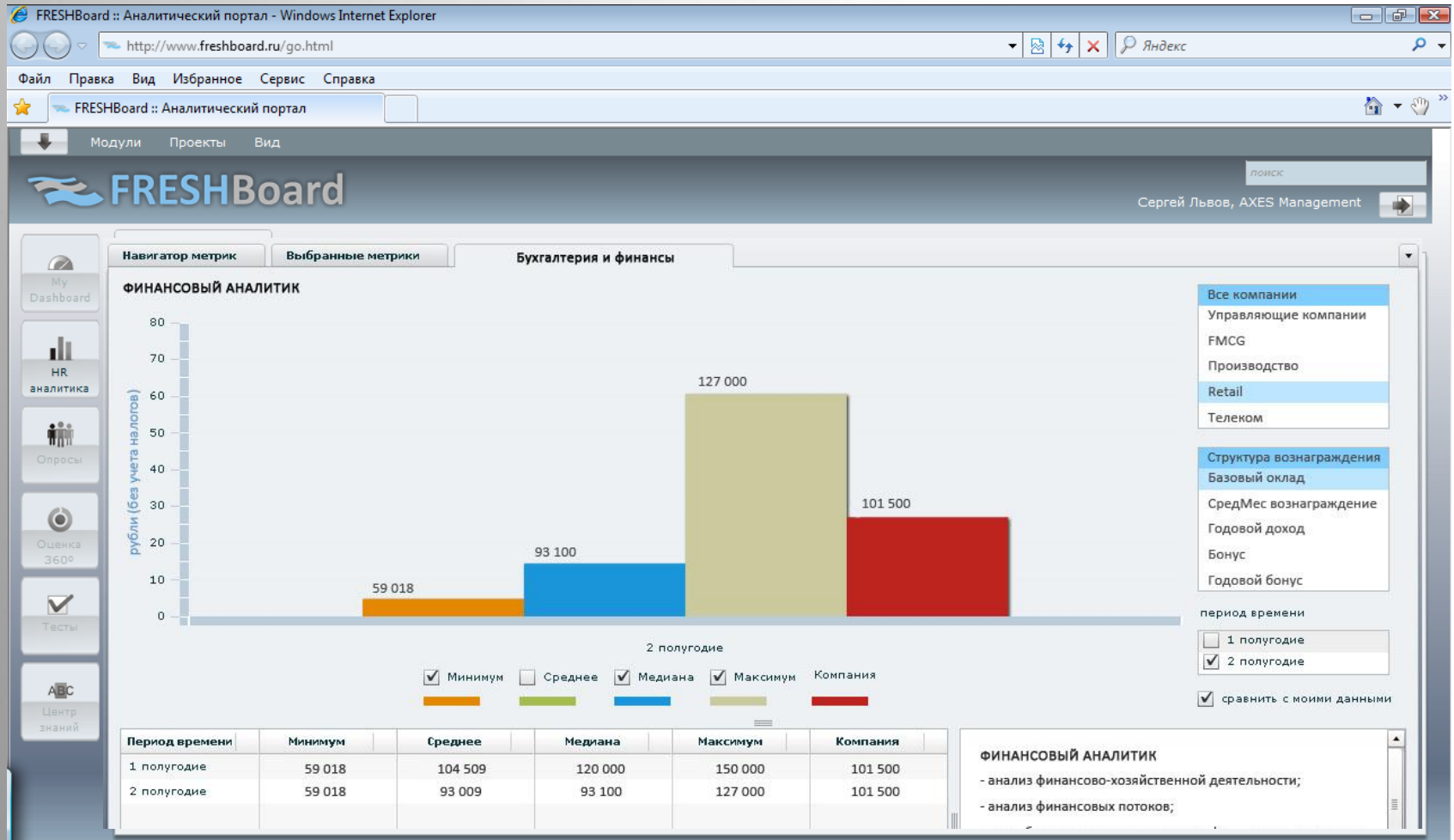


# Модуль HR-аналитика





# Модуль Зарплаты





# Спасибо за внимание!

И будьте убедительны на цифрах...

**Андрей Сафанюк**

Директор по развитию бизнеса

AXES Management

+7(495) 799 25 76

[a.safanyuk@axesmg.ru](mailto:a.safanyuk@axesmg.ru)

[www.axesmg.ru](http://www.axesmg.ru)