

Как оправдать перед руководителем расходы на персонал HR-метрики, которые нужно включить в отчет

ИЗ ЭТОЙ СТАТЬИ УЗНАЕТЕ:

- как подсчитать экономию от удержания персонала и наглядно показать это в отчете;
- чем система рекрутинга влияет на производительность труда и по какой схеме рассчитать ее результативность;
- можно ли оценить эффективность управления по количеству увольнений сотрудников.



Аriadна ДЕНИСОВА,
президент национальной
Ассоциации профессионалов
в сфере мотивации персонала
и оздравления, к. э. н.

В HR-бюджете главное — не составить его, а защитить перед руководством. Вам придется доказать, что все статьи расходов имеют право на жизнь. В статье — 4 метрики, которые помогут наглядно объяснить гендиректору, на что нужны деньги, и доказать, что в 2019 году вы потратили их не зря. Одна метрика связана с другой: без лояльности сотрудников увеличится количество увольнений, а неразумная экономия на подборе понизит окупаемость персонала. Цифры правят бал? Тогда давайте говорить на языке цифр.

Метрика 1. Окупаемость персонала

Посчитайте, во сколько вам обходится работник и его возможный уход. Такой расчет делают на основе концепции жизненного цикла персонала. К примеру, если результативность появляется у сотрудника уже на испытательном сроке, его уход принесет убытки компании. С помощью расчета увидите и покажете руководителю, в какой момент расходы

на персонал равны доходам, а когда доходы компании от работы сотрудников уже превышают расходы.

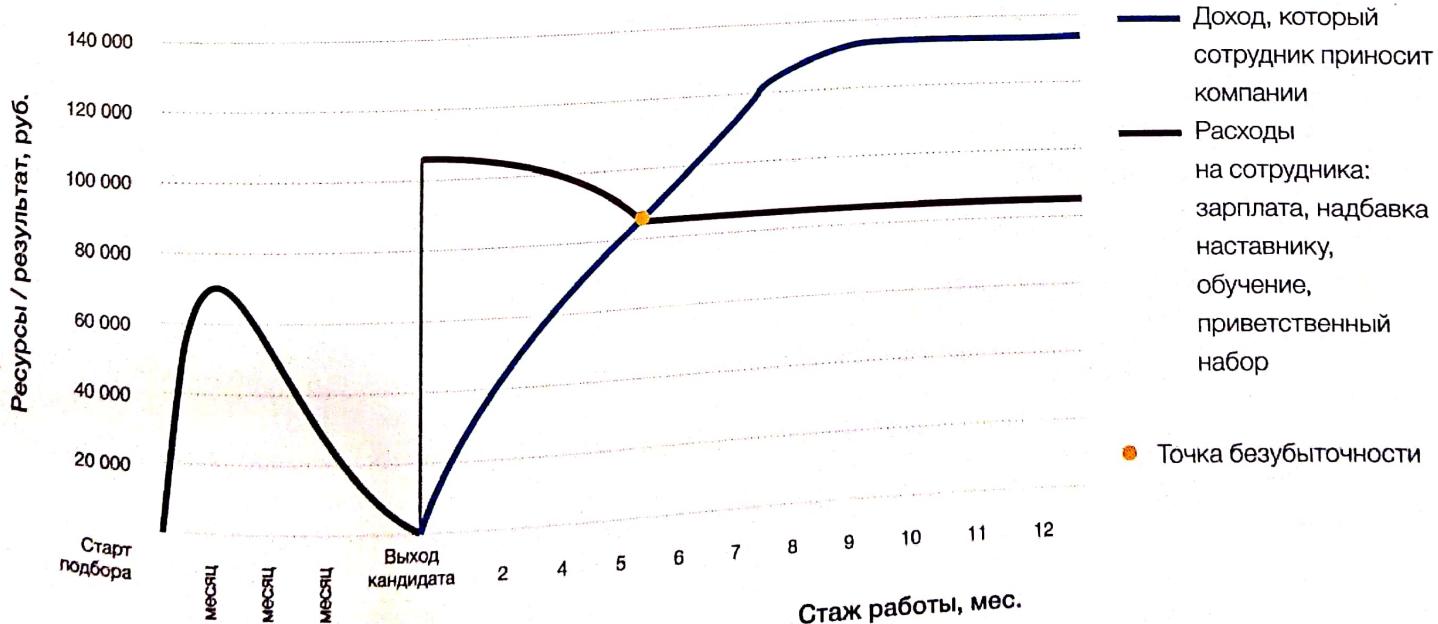
Поиск точки безубыточности. Доходы от сотрудника и расходы на него нужно показать накопительным итогом по месяцам. Вы увидите, в каком месяце они сравняются. Такой график поможет вам защитить HR-бюджет перед руководством. Вы сможете наглядно показать **точку безубыточности — момент, когда доходы от сотрудника равны расходам на него**, а его производительность покрывает те деньги, которые в него вложила компания.

Чтобы сэкономить бюджет, выполните задачу — выявите точку безубыточности и постарайтесь сдвигать ее влево на графике, сокращая срок окупаемости инвестиций в персонал. Это можно сделать, например, с помощью программы адаптации или тренингов, набора сотрудников-«бумерангов», которые раньше уже работали в компании. Если текучесть большая, такой подход в итоге выльется в приличную экономию. Ведь сотрудник будет быстрее выходить на стандартный уровень продуктивности.

К сожалению, не во всем категориям персонала легко посчитать доходы, которые приносит компании сотрудник. Но это вполне по силам сделать для производственного персонала и работников подразделений продаж или фронт-офиса.

Доход от удержания сотрудников. Если сотрудники не уходят из компании, вы, как минимум, экономите на подборе и адаптации новичков. К тому же опытные работники ▶

Окупаемость сотрудника



продуктивнее, чем вновь принятые. Значит, и бюджет не страдает. Этую простую логику лучше визуализировать с помощью таблицы.

Покажите генеральному директору, во сколько обойдется увольнение одного специалиста. Чтобы подготовить цифры, проконсультируйтесь с финансистами и руководителем любого подразделения, для которого рассчитаете возможные убытки. Даже на одном примере можно доказать руководству компании, как важно удерживать сотрудников и почему HR-бюджет нельзя ограничивать небольшими суммами. Пример расчета стоимости увольнения вы найдете ниже.

Метрика 2. Расчет стоимости рекрутинга

Проверьте эффективность системы рекрутинга, чтобы во время выявить причины некачественного подбора и улучшить систему. С помощью этой метрики вы покажете в отчете, сколько денег сэкономите, если грамотно построите систему подбора.

Затраты на подбор. Самые популярные КPI для оценки эффективности рекрутеров — затраты на подбор одного сотрудника. Этот показатель позволяет оценить соотношение

Расчет стоимости увольнения одного сотрудника

Расходы компании	Стоимость, руб.
Компенсация уволенному — за накопленные дни отпуска; — выплаты при увольнении по соглашению сторон	30 000 —
Затраты на сопровождение увольнения — оплата кадровику за оформление документов на увольнение; — оплата HR-у за выходное интервью	2000 3000
Стоимость потерянной производительности — оплата временной замены; — недополученная прибыль из-за потери производительности	65 000 88 000
Затраты на подбор нового сотрудника — стоимость объявления о вакансии и доступа к базе резюме; — стоимость потерянной производительности руководителя за это время; — оплата рекрутеру за время подбора	23 700 10 000 4000
Стоимость обучения и адаптации новичка — расходы на обучение и адаптацию; — доплата наставнику	8000 6000
Итого:	239 700

затрат на подбор и будущей прибыли от работы сотрудника. С его помощью вы поймете, нуждается ли процесс подбора в изменениях.

Оценить, сколько стоит закрыть вакансию, можно по всей организации, по отдельным подразделениям или должностям. Этот показатель лучше анализировать в динамике и по категориям персонала. Посмотрите, есть ли взаимосвязь между затратами на подбор и производительностью труда. Если стоимость подбора растет, а эффективность персонала падает, значит система рекрутинга неэффективна. Другими словами, **мало показать затраты, важно понять, насколько они эффективны.**

Срок закрытия вакансий. Это процессный показатель скорости подбора. Время на закрытие — среднее количество календарных дней, которое требуется рекрутеру, чтобы выполнить заявку на подбор. Чем больше времени нужно, тем обычно выше стоимость подбора и ниже оценка эффективности работы специалиста. В зависимости от целей оценки можете вычислить средний показатель за период или по какой-либо группе вакансий. Это пригодится, если делаете поквартальный бюджет. Также интересно сопоставить срок закрытия вакансий с конверсией воронки подбора на разных этапах рекрутинга.

Время подбора различается для подразделений разного профиля и для сотрудников разного уровня квалификации. Прежде чем делать выводы, учтите смежные показатели. Например, сроки связаны с количеством вакансий у одного рекрутера. Чем больше у него заявок, тем дольше он будет закрывать каждую из них. В этом случае только снижение числа увольнений уменьшит нагрузку на рекрутеров.

Метрика 3. Анализ текучести

Текучесть персонала и срок закрытия вакансии полезно анализировать вместе. Зависимость между этими двумя метриками очевидна: чем быстрее закрывается вакансия, тем вероятнее текучесть. Проведите подсчет за прошлый и текущий годы, оцените риски. У этой метрики много показателей и коэффициентов, а значит и отчет получится информативным.

Анализ по категориям. Если необходимо проконтролировать ситуацию с текучестью определенных групп сотрудников, проводите расчет конкретно для них. Например, чтобы оценить эффективность управления подразделением, посчитайте текучесть персонала в подразделении до появления руководителя и после. Выявите и систематизируйте ▶

Как рассчитать среднюю стоимость подбора

Внутренние затраты + Внешние затраты / Количество вакансий = Стоимость закрытия одной вакансии

Внутренние затраты — зарплата специалистов по подбору персонала

Внешние затраты — оплата услуг кадровых агентств, стоимость объявления, оплата работных сайтов.

Как рассчитать средний срок закрытия вакансий

Сумма дней от заявки до закрытия всех вакансий / Количество вакансий = Средний срок закрытия вакансий

причины, например, кого-то не устроил уровень дохода, других — стиль управления. Все это вы сможете сделать по итогам выходного интервью.

Полезно провести анализ текучести персонала по образованию, стажу работы, полу и возрасту. Исследование покажет, какие сотрудники в большей степени подвержены риску. Результаты продемонстрируйте директору и руководителям подразделений. Эта метрика — основа бюджета на персонал. **Если часто расстаетесь с сотрудниками, у вас провалится любой бюджет, даже идеально спланированный.**

Расчеты по периодам. Возможно, достаточно сделать один расчет за весь год, и этих данных будет достаточно. Но лучше анализировать небольшие временные отрезки, чтобы увидеть динамику изменений. Так вы найдете различия в показателях и сможете привязать их к определенному событию. Например, к переменам в организации или смене руководства.

Если руководитель проводил какие-либо реформы и нужно указать на их неэффективность, то помесячный расчет — хороший способ тактично указать на его ошибки. В любом случае лучше делать анализ текучести регулярно. Только постоянный контроль за показателем позволит выявить тенденции и повлиять на дальнейшую ситуацию.

Сравните коэффициент текучести с показателями организации за последние три — пять лет, оцените взаимосвязь этого индекса с производительностью труда, средней зарплатой, уровнем вовлеченности.

Как оценить текучесть персонала

Метрика	Описание	Формула расчета	Примечание
Общая текучесть персонала	Суммарный процент увольнений	Количество увольнений / среднесписочная численность	Естественная текучесть всегда есть, примерно на уровне 3—5%
Текущесть по инициативе компании	Процент увольнений по сокращению, за дисциплинарные взыскания	Количество увольнений по причинам, не зависящим от сотрудника и за дисциплину / среднесписочная численность	Показатель сравнивайте в динамике
Текущесть по инициативе работников	Процент сотрудников, которые уволились по собственному желанию	Количество увольнений по собственному желанию / среднесписочная численность	Показатель сравнивайте в динамике
Коэффициент интенсивности текучести	Индикатор проблем с персоналом по подразделениям	Коэффициент текучести в подразделении / общая текучесть персонала в организации	Если коэффициент больше 1, значит в отделе часто меняются работники

Текучесть также можно и нужно сравнивать с данными конкурентов и нормативами по отрасли. Эти бенчмарки найдете в специализированных отчетах по рынку труда. Рассчитайте текучесть в период, когда деятельность организации была наиболее успешной, и сравните ее с данными на сегодня. По результатам сделаете вывод, в какой ситуации вы сейчас.

Метрика 4. Оценка лояльности

Высокая текучесть кадров, негативный внешний HR-бренд работодателя — показатели низкой лояльности сотрудников. Если в организации есть такие признаки, ждите увольнений и незапланированных расходов на подбор. Отразите их в отчете, чтобы убедить директора менять корпоративную культуру — потратить деньги на мотивацию персонала сейчас и потом не столкнуться с убытками.

Организация оценки. Чтобы опрос прошел быстро и в нем приняло участие как можно больше работников, заручитесь поддержкой руководства. Попросите гендиректора или его заместителя обратиться к сотрудникам в письменной, устной форме. Снимите видеообращение, которое выложите на корпоративном сайте

Гарантируйте сотрудникам анонимность: разрешите не указывать фамилию и имя. **Ограничьте руководителям доступ к анкетам, сообщайте только статистические данные.** Если для анализа нужна информация по подразделениям, проводите анкетирование в каждой группе в разные дни и храните анкеты отдельно.

Как рассчитать коэффициент текучести

Количество увольнений за выбранный период (за исключением выхода на пенсию, призыва в армию, переезда в другой город) $\times 100 / \text{Среднесписочная численность} = \text{Коэффициент текучести}$

Анкета для экспресс-оценки уровня удовлетворенности персонала

Расскажите свое мнение о компании по 10 направлениям.

Направления	Ваша оценка
1. Надежность организации и уверенность в завтрашнем дне	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Удовлетворенность уровнем оплаты труда	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Перспективы развития профессионального и карьерного роста	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Продукты, услуги, оборудование в организации	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Профессионализм коллектива и возможность личного развития	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Удовлетворенность условиями труда	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Социальные гарантии	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Соблюдение честности по отношению к сотрудникам	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Престиж работы в компании	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Психологический климат, сплоченность коллектива	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Как рассчитать индекс удовлетворенности персонала

$\% \text{ промоутеров} - \% \text{ детракторов} = eNPS$

Методы проверки. Чтобы оценить лояльность персонала, используйте метод 360 градусов или психологическое тестирование. Например, тест оценки уровня лояльности сотрудников Л.Г. ПОЧЕБУТ и О.Е. КОРОЛЕВОЙ, анкету оценки удовлетворенности персонала трудом или опросник оценки лояльности по шкале Луи ТЕРСТОУНА. Чтобы проверить, готовы ли сотрудники прилагать усилия и вносить свой вклад в достижение целей компании, предложите им пройти тест ЛИППОНЕНА. Все эти инструменты скачайте на HR-director.ru/examples. Так вы выявите индивидуальные особенности сотрудников и поймете, учитывают ли их руководители при выборе инструментов управления.

Показатель eNPS. Индекс поддержки сотрудников помогает провести экспресс-оценку уровня удовлетворенности персонала. Для расчета показателя предложите сотрудникам оценить привлекательность компании по 10-балльной шкале. При ответах сотрудники разделятся на три группы: промоутеры — те, кто посоветует, пассивные — те, кто пока не определился с ответом, и детракторы — те, кто не будет рекомендовать. Чтобы посчитать показатель eNPS, найдите разницу между процентом промоутеров и детракторов.

Вдумчиво просчитайте все метрики из статьи. Они не только помогут наглядно объяснить гендиректору, на что вы потратили деньги в 2019 году, но и дадут вам четкое понимание, что происходит в вашей компании. Вы поймете сильные и слабые стороны организации, и в частности — HR-отдела. Также выявите внутренние проблемы с персоналом. И значит, сможете их решить в 2020 году. ◊

Как оценить eNPS

Порекомендуете ли вы нашу компанию как работодателя?

