

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ И УКАЗАНИЯ
ПО ПРАКТИЧЕСКОМУ ЗАНЯТИЮ
по дисциплине «Администрирование HR-процессов»

РАЗДЕЛ 1. HR-процессы: основные понятия и определения

Тема 2.4 HR-метрики процессов

Цель занятия – изучение основных HR-метрики процессов.

Задачи:

1. Изучение основных категорий HR-метрики процессов.
2. Отработка навыка идентификации HR-метрик процессов с целью оценки его эффективности.

В рамках данного практического занятия необходимо выполнить задание Практическое задание 2.4, размещённого в ЭУК по данной ссылке <https://sdo1.krsk.irkups.ru/mod/assign/view.php?id=59141>.

Задание предусматривает следующий порядок действий студентов:

1. Внимательно прочитать суть задания и теоретический материал
2. Познакомится с кейсами компании КРОК (Приложение 1), которая занимается автоматизацией HR-процессов.
3. Выбрать любой ею автоматизированный процесс и по нему представить 3-5 показателей, которые напрямую или косвенно улучшились. Для того, чтобы лучше ориентироваться в HR-метриках, можете использовать Приложение 2
4. Представить решение на проверку

Максимальный балл за задание - 10 баллов.

Критерии оценивания

«отлично» - Демонстрирует очень высокий/высокий уровень знаний, умений, навыков в соответствии с критериями оценивания. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.

«хорошо» - Демонстрирует достаточно высокий/выше среднего уровень знаний, умений, навыков в соответствии с критериями оценивания. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.

«удовлетворительно» - Демонстрирует средний уровень знаний, умений, навыков в соответствии с критериями оценивания. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены

«неудовлетворительно» - Демонстрирует очень низкий уровень знаний, умений, навыков в соответствии с критериями оценивания. Нет ответа. Не было попытки выполнить задания

ПРИЛОЖЕНИЕ 1



КР  Global CIO
Проект года
УЧАСТНИК КОНКУРСА



КЕЙС КРОК

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ HR

У всех на слуху такие современные технологии как машинное обучение, чат-боты, программные роботы и искусственный интеллект для автоматизации бизнес-процессов компании, но реальных кейсов использования всех этих технологий ещё мало. Своим опытом автоматизации бизнес-процессов HR и «скрещивания» BPM (Business Process Management), RPA (Robotic Process Automation) и технологии обработки естественного языка (NLP) с элементами машинного обучения поделился Феликс Скворцов – руководитель направления цифровых проектов компании КРОК.

ЗАО «КРОК инкорпорейтед» – российский системный интегратор, одна из десяти крупнейших ИТ-компаний России. Компания стабильно входит в тройку лучших российских поставщиков ИТ-услуг финансовому сектору, здравоохранению, транспортным компаниям, энергетике, промышленности.

Ценность этого кейса в том, что он наглядно показывает, как обойтись без составления детального ТЗ, размер которого может составлять сотни страниц, и быстро получить автоматизированные бизнес-процессы. Более того, показывает как вовлечь сотрудников компании в использование современных решений без использования административного ресурса.

Будучи командой интеграторов, мы поняли, что большинство технологий «будущего» уже изобретены, но почему-то не доведены до заказчиков. Мы выбрали самые интересные, на наш взгляд, технологии и решили опробовать их “на себе” прежде чем предлагать аналогичные решения внешним заказчикам. В качестве “подопытного” отдела выбрали HR-департамент. После сессии по дизайн-мышлению и проведения проблемных интервью со стейкхолдерами HR-команд, мы выделили несколько десятков «узких мест», которые нужно быстро исправить. Так и родилась идея проекта по цифровой трансформации HR в КРОК.

Цели поставили следующие: снизить трудозатраты на решение рутинных операций, повысить эффективность HR-процессов и улучшить пользовательский опыт сотрудников КРОК, соискателей и партнеров, взаимодействующих с HR-департаментом.

Для достижения данных целей было решено создать единую систему интегрированных приложений для автоматизации HR-процессов с применением выбранных технологий “будущего”.



Феликс Скворцов

Руководитель направления цифровых проектов
компании КРОК

ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМЕ

Т.к. трансформация HR – лишь пилотная часть и результаты нужно было показывать быстро, то в первую очередь BPM-движок должен был обеспечить высокую скорость моделирования бизнес-процессов, их автоматизации и обновления.

Кроме того, от BPM-системы ожидали широких возможностей интеграции сопутствующих технологий. В нашем проекте такими технологиями стали чат-боты для сбора данных и запуска соответствующих бизнес-процессов и технология обработки естественного языка (NLP) с элементами машинного обучения.

КАК МЫ ВЫБИРАЛИ СИСТЕМУ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ

В первую очередь мы рассмотрели возможность использования BPM-системы от уже давно знакомого нам вендора. Их решение предоставляет достаточно широкие возможности автоматизации бизнес-процессов, но для данного проекта оно не подошло. Дело в том, что высокая скорость разработки в нём достигается только в рамках проектов, где возможно использование заготовок решений (CRM, ITSM, ...), а наш инновационный проект предполагал создание абсолютно нового решения. Таким образом, мы решили искать решение за пределами списка текущих партнёров КРОК.

Самым подходящим для нашего проекта оказалось решение от Comindware, относительно нового игрока на рынке BPM-платформ. На этапе изучения [Comindware Business Application Platform](#) нас привлекли интуитивно понятный веб-интерфейс, простота моделирования бизнес-процессов в визуальном редакторе и возможность изменения процессов “на лету” своими силами. Немаловажным фактором также стал открытый API для интеграции со сторонними ИТ-решениями.

Для увеличения гибкости процесса разработки мы решили использовать agile-подход и итерационно развивать HR-решение на основании еженедельной обратной связи пользователей. Платформа Comindware стала отличным фундаментом для такого подхода к управлению проектом:

- Команда из 3-х человек (1 аналитик и 2 инженера) за 2 недели создала жизнеспособное решение и предложила её в работу HR-отделу.
- Несмотря на скромный размер нашей команды, практически каждую неделю нам удавалось показывать значимый для заказчика результат.
- Визуальный редактор для моделирования бизнес-процессов позволял на “на глазах у Заказчика”, за одним столом, корректировать бизнес-процессы и обойтись без детальной проработки процессов, которая существенно замедляет и удорожает внедрение.

Интерфейс платформы интуитивно понятен и легко настраивается, что позволяет всем сотрудникам быстро вникнуть в работу и дать обратную связь. Поскольку HR-команда непосредственно участвовала в разработке решения, они с нетерпением ждали внедрения и активно делились своим опытом реальной эксплуатации по ходу развития проекта. Более того, некоторые внештатные HR-сотрудники даже попросили дать им кастомный доступ для редактирования бизнес-процессов своими руками – мы дали им соответствующие права и не пожалели. Таким образом, внедрение нового решения прошло гладко и не потребовало привлечения административного ресурса.



HR-РЕШЕНИЕ И ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Мы разработали единую систему интегрированных приложений для автоматизации HR-процессов. Под капотом нашей системы:

- Low-code платформа Comindware Business Application Platform в роли процессного движка и быстрой среды разработки для создания бизнес-процессов и веб-форм;
- Платформа для создания чат-ботов – Node-RED;
- Для RPA мы использовали UiPath;
- Для распознавания естественной речи – облачные сервис от Google (API.AI).

Собрав эти решения воедино, мы создали цифровую платформу для быстрого решения бизнес-задач.

Теперь внедрение нового решения требует в основном участия бизнес-аналитиков с минимальным привлечением IT-специалистов. Кроме того, его можно масштабировать на другие подразделения компании в сжатые сроки.

На данный момент (декабрь 2017) мы автоматизировали 9 функций HR-подразделения и продолжаем работу над еще тремя. Приведу конкретные «живые» примеры функций и сопутствующих бизнес-процессов:

- Организация мероприятий
- Контроль оплаты счетов
- Корпоративный английский язык
- Производство видеокурсов для LMS
- Пульс проекта
- Контроль кадровых «долгов»
- Кафетерия льгот
- Корпоративный чат-бот
- Бот-вестник
- Рекрутинг чат-бот*
- Онбординг бот*
- Оффбординг бот*

Организация мероприятий

Как было

Для подготовки одного учебного дня HR-специалистам требовалось сформировать рабочую группу из 2-3 человек, которые в течение 1-2 часов занимались подготовкой к мероприятию.

Как стало

Теперь организацией мероприятий занимается робот, разработанный на базе платформы Comindware Business Application Platform. От HR требуется лишь собрать и передать роботу основную информацию — название курса, список участников, даты проведения мероприятия и т.д. Робот заказывает пропуски для участников, бронирует нужную аудиторию, ставит задачи АХС и ИТ на поддержку мероприятия, рассылает приглашения, распечатывает раздаточный материал, бейджи участников и сертификаты, заказывает обеды и кофе-брейки. Для типовых курсов есть возможность сохранять шаблоны. Весь процесс визуально координируется через интуитивно понятный интерфейс. Вся рутинная работа по организации мероприятий теперь выполняется автоматически, всего за 10-15 минут.

Контроль оплаты счетов

Как было

В HR-департаменте часто возникают задачи, связанные с документооборотом: заключение договоров с подрядчиками и оплата счетов. Каждый день администратору приходит 15-20 заявок на оплату счета, согласование договора или проверку контрагента. Параллельно в работе находится от 50 до 100 операций и 500 документов, которые менеджеры должны передать администратору. На обработку каждой входящей заявки уходило около 20 минут. Учет заявок и «долгов» по документам велся в Excel.

Статус процесса администратор мог отслеживать только по оповещениям от системы автоматизации бизнес-процессов (САБП), которые приходили на почту в огромном количестве. В связи с этим менеджеры не всегда оперативно узнавали об оплате счета или согласовании договора. «Долги» присылались сотрудникам эпизодически, для этого нужно было формировать каждому отдельное письмо.

Как стало

Для упрощения работы администратора на платформе Comindware Business Application Platform был разработан робот. Он регистрирует заявку и сохраняет документ в нужную сетевую папку (при необходимости создает ее). Робот сам отслеживает статус заявок, считывая оповещения от САБП, и обновляет их статус. В удобном интерфейсе можно посмотреть какие заявки сейчас находятся в работе, их актуальный статус, а также список документов, которые должны принести сотрудники. Оповещения по заявкам отправляются автоматически, есть возможность фильтрации заявок по менеджерам. Если робот остается в копии переписки по заявке, он хранит всю эту переписку.

Теперь на обработку заявок администратор тратит всего 5 минут вместо 20. Полностью исключен риск пропустить заявку или поздно оповестить менеджера о ее готовности.

Корпоративный английский язык

Как было

При старте очередного цикла английского языка (2-3 раза в год) в компании, ответственный за корпоративное обучение 3-4 недели занимался исключительно обработкой заявок от сотрудников, выясняя по какой программе хочет учиться каждый заинтересовавшийся коллега (от 100 до 300 желающих на цикл). Фиксирование данных и формирование групп велось в excel вручную.

Как стало

Сотрудник, который хочет записаться на курсы, заполняет удобную форму через мобильный, планшет или с ноутбука. Опросник построен таким образом, что за считанные секунды удается собрать всю необходимую информацию, включая:

- Предпочтительную форму обучения
- Формат – групповые или индивидуальные занятия
- Выбранную школу
- Уровень владения языком (или онлайн-тест для проверки)
- Удобный график занятий и время их посещения

Все внесенные сотрудником данные автоматически вносятся в сводную таблицу, в удобном интерфейсе Comindware Business Application Platform, где HR-специалист проверяет данные и быстро формирует группы. В результате общее время на переписку и ручное ведение excel файла сократилось до нескольких дней на цикл.

После формирования и утверждения учебных групп, запускается автоматизированный процесс организации обучения (кейс «Организация мероприятий»). Теперь на обработку заявок и формирование групп у менеджера по обучению уходит всего 1 неделя.

Производство видеокурсов для LMS

Как было

В ходе запуска образовательной платформы в Иране, перед командой встала задача произвести более 30 курсов. Процесс состоял из множества этапов: съемка, монтаж, перевод, озвучка, добавление субтитров, загрузка (в общей сложности от 15 до 20 задач на один курс). Коммуникации с подрядчиками, ответственными за разные этапы процесса, были затруднены, поскольку каждый предпочитает использовать удобный ему канал коммуникации — почту, Telegram, Slack, Trello.

Менеджер проекта был вынужден подстраиваться под сложившуюся ситуацию, держать в голове огромное количество информации и направлять задачи участникам процесса в разные каналы коммуникации. Для продвижения задач менеджеру приходилось самостоятельно мониторить процесс создания курса и отслеживать на каком именно этапе процесс задерживается.

Как стало

Процесс был полностью автоматизирован — на платформе Comindware Business Application Platform создан единый интерфейс для постановки и выполнения задач, хранения и обмена ссылками на контент. Производство каждого курса происходит по единому процессу, а статус курса обновляется автоматически. Реализовано уведомление исполнителей о назначении задач в удобные им каналы коммуникации. Даже если требуется внести изменения в процесс — они вступят в силу сразу же, и применятся к курсам, которые уже запущены в производство. Теперь менеджеру не приходится контролировать процесс вручную.

Пульс проекта

Как было

Во многих крупных компаниях выполняется одновременно огромное количество проектов, в том числе больших – численностью от 50 человек. Собирать регулярную обратную связь от проектной команды о состоянии проектов в такой ситуации довольно трудно. Некоторые компании реализуют функцию сбора обратной связи через корпоративный портал, но такие опросы не могут обеспечить анонимность. Кроме того, для каждой проектной команды нужно создавать множество отдельных страниц. Рассылка также осуществляется вручную.

Как стало

Опросы запускаются автоматически, ежемесячно. Участники проекта получают по электронной почте ссылку на опрос, который могут пройти с любого устройства, включая мобильные, даже если находятся в командировке. Опросы можно также запускать по требованию менеджера проекта или директора департамента.

По завершению опроса менеджер проекта получает отчет с результатами, а директор департамента может в любой момент посмотреть состояние конкретного проекта или группы проектов по выбранному менеджеру. В отчетах помимо оперативной информации о последнем опросе также отслеживается динамика – как участники проекта оценивали состояние проекта ранее.

Контроль кадровых «долгов»

Как было

Ежедневно HR-специалисты держат на контроле более 1000 долгов по документам по различным кадровым процессам. Специалисты вели громоздкую сводную таблицу excel, в которой каждый кадровик отвечал за отдельный процесс (столбец). В ходе работы с таблицей специалисты не могли редактировать ее одновременно и часть информации зачастую терялась. Рассылка напоминаний о кадровых долгах также была трудоемким процессом и выполнялась вручную. Так как каждый специалист отвечает за свой кадровый процесс, иногда сотрудникам приходило по несколько оповещений по отдельным документам.

Как стало

На базе Comindware Business Application Platform создан единый интерфейс для отслеживания кадровых долгов, который существенно упрощает контроль – долги можно отобразить как по сотруднику или организационному подразделению, так и по конкретному документу. Кадровики могут совместно работать с этой информацией и получать необходимую аналитику. Информация о долгах попадает в систему из кадрового документооборота автоматически, но также можно создать долг вручную. Система периодически напоминает сотрудникам о «долгах», а также присылает дайджесты с должниками руководителям подразделений. В кейсе присутствует элемент геймификации – за документы, подписанные своевременно, сотрудники получают внутреннюю валюту компании.

Кафетерия льгот

Как было

В нашей компании проходит огромное количество различных активностей для сотрудников: спортивные мероприятия, секции, корпоративные праздники, детские праздники, встречи с интересными людьми. Информация о прошедших мероприятиях хранится в разрозненных таблицах Excel, которые ведут сотрудники отдела корпоративной культуры.

После информационной рассылки о том, что планируется очередное мероприятие, на почту им приходит до 300 писем с заявками на участие, которые приходится обрабатывать вручную около 3-5 минут каждую. Иногда это бывают нетиповые проекты, которые связаны с финансовыми вопросами, где льготы сотрудникам предоставляются в зависимости от стажа работы (например, ски пасы или билеты на детский новогодний праздник). Для обработки таких заявок приходится вручную сверять стаж и выяснять какие условия положены сотруднику. Это занимаем в среднем 15 минут.

Отсутствует общая аналитика по всем активностям. Трудно определить вовлеченность отдельных сотрудников или подразделений в корпоративную жизнь компании.

Как стало

Для большинства проектов корпоративной культуры были разработаны специальные формы регистрации под типовые проекты, которые позволяют сотрудникам зарегистрироваться всего в несколько кликов, без необходимости писать письма. Вся информация агрегируется в системе Comindware Business Application Platform, что позволяет собирать аналитику по различным мероприятиям, людям или подразделениям. Разрозненные таблицы также были интегрированы в систему, чтобы можно было посмотреть статистику не только по новым мероприятиям, но и по прошедшим ранее. Для нетиповых проектов были разработаны отдельные формы, дающие возможность сразу указывать льготы на конкретного сотрудника с учетом различных условий и ограничений. Теперь сотрудники HR совершенно не тратят время на обработку заявок.

Корпоративный чат-бот

Как было

Ежедневно HR-специалисты отвечают на огромное количество вопросов от сотрудников компании и получают большое количество запросов различной тематики. Ранее не было “одного окна” для связи с сотрудниками отдела кадров и ответы даже на типичные вопросы приходили с некоторой задержкой в связи с объективными ограничениями пропускной способности кадровиков.

Как стало

Корпоративный чат-бот объединяет все цифровые кейсы в единое целое – решение по цифровизации HR. Чат-бот позволяет постоянно быть на связи с сотрудником компании, доводить до него важную информацию, отвечать на распространенные вопросы, помогать организовать бизнес-процессы в простой, понятной и зачастую игровой форме. Знакомство сотрудника компании с чат-ботом начинается сразу после успешного собеседования с рекрутерами.

Чат-бот помогает сотруднику компании решать многие вопросы. Например, узнавать внутренние новости компании, аписание корпоративной маршрутки до офиса и к метро, дату зарплаты, пароль от гостевого wi-fi, меню столовой, а также найти контакты коллеги, заказывать командировки, бронировать переговорные, заказывать пропуск гостям, разблокировать учетную запись и поздравить коллегу с днем рождения.



Бот-вестник

Как было

Рассылка интересной информации о жизни компании осуществлялась вручную.

Как стало

Для развития кругозора сотрудников и вовлечения их в корпоративную жизнь был разработан Бот-вестник. Формат бота, а не канала был выбран по причине конфиденциальности информации, которая доступна сотрудникам компании. Авторизация осуществляется по номеру телефона, указанному в системе HRMS. Менеджер, ответственный за публикацию постов, может заранее планировать пост в боте-помощнике. Вся информация также дублируется на главной странице корпоративного портала.

Рекрутинг чат-бот

Как было

Зачастую у соискателей возникает огромное количество вопросов про компанию и трудоустройство, но они не знают кому их задать. Поэтому такие вопросы поступают по разным каналам: call-центр, общая рассылка, через знакомых сотрудников. Не всегда такие вопросы доходят до людей, которые могут компетентно на них ответить.

Как стало*

Создан единый канал, который позволит с минимальными трудозатратами ответить соискателю на большое количество наиболее распространенных вопросов. Нестандартные вопросы, которые не предусмотрены алгоритмом, он передает в отдел рекрутинга. Также бот принимает резюме от соискателей.

Онбординг бот

Как было

В компании отсутствовал единый процесс онбординга: адаптация новичков представляет собой разрозненные пункты, которые не объединены в единый процесс. Адаптация состоит из информационной рассылки от рекрутеров со всеми вводными по первому рабочему дню (куда и во сколько идти, какие документы с собой взять), небольшого сборника для новичков, работы с наставником и ресурсным менеджером, а также адаптационных семинаров. Семинар для новичков проходит примерно раз в 4 недели, то есть некоторым сотрудникам приходится ждать около 4 недель, прежде, чем им дадут базовую информацию о компании. С адаптацией сотрудникам также помогают наставники, однако времени на то, чтобы объяснить коллегам все тонкости бизнес-процессов зачастую не хватает.

Как стало*

Успешный кандидат вместе с оффером получает ссылку на чат-бота. За день до оговоренной даты выхода на работу бот напомнит, как добраться до офиса и какие документы нужно взять. Бот заранее закажет пропуск для нового сотрудника и сообщит ему важную информацию про первый день в компании. В случае непредвиденных проблем новичок может написать об этом боту, который оперативно передаст информацию в HR.

После оформления бот предлагает новому сотруднику пройти квест, который поможет ему быстрее освоиться в новой компании. Он проведет новичка по основным чек-поинтам в офисе – тем местам, которые ежедневно посещают сотрудники. Познакомит с коллегами и напомнит, как выглядит руководитель. Пришлет пароль для активации рабочего места и расскажет к кому обращаться по основным вопросам – IT-поддержка, канцелярия, парковки и т.д. Бот пригласит новичка на адаптационные курсы, поможет записаться на курсы английского языка, расскажет про курсы, доступные через LMS. Когда придет время, он напомнит о необходимости подписать кадровые документы. Бот полностью геймифицирован – за каждое достижение новичок будет награждаться бейджами и внутренней валютой, которую сможет потратить на полезные рабочие аксессуары. В конце игры новичка ждет тест – проверка, насколько хорошо он усвоил полученные в игре знания, а информация о результатах онбординга автоматически отправляется в HR и руководителю новичка.

Теперь процесс имеет единую структуру и не требует дополнительного контроля со стороны HR.

Оффбординг бот

Как было

Когда сотрудник принимал решение об уходе из компании, ему нужно было пройти множество этапов: поговорить с руководителем, найти форму и подписать заявление, подписать обходной лист у всех ответственных за процесс сотрудников.

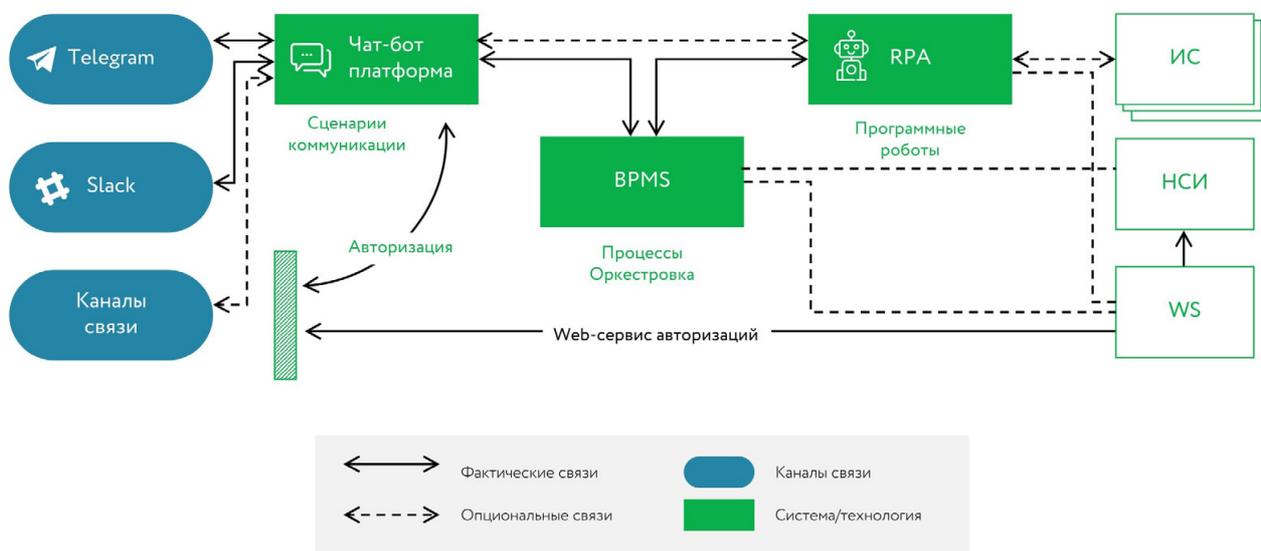
Как стало*

После подтверждения увольнения руководителем, корпоративный бот начинает процесс оффбординга. Сотрудник может запросить у бота форму заявления и актуальный обходной лист, где указаны только те пункты, по которым необходимо пройти лично.

Данный процесс также предполагает сбор обратной связи о сотруднике у руководителя, курирующего HR и самого сотрудника. В компании развита программа Alumni, в рамках которой бывшие сотрудники продолжают участвовать в жизни компании.

* данные боты находятся на стадии разработки (на декабрь 2017)

АРХИТЕКТУРА РЕШЕНИЯ



РЕЗУЛЬТАТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Основной результат проекта – повышение прозрачности и эффективности бизнес- процессов в HR-департаменте и создание основы для быстрой оцифровки работы других команд в компании.

Основные уроки, которые мы извлекли из проекта:

- Большинство технологий «будущего», уже изобретены, и при разумном подходе к реализации они дают хорошие результаты для бизнеса;
- Внутренние ИТ-службы всегда противятся любым изменениям извне и иногда даже мешают развитию прогресса;
- При наличии хорошей команды и платформы, любые трудности можно победить :)

Побочным для этого кейса, но весьма значимым для бизнеса результатом стало создание комплексного, инновационного и, в то же время, гибкого и легко настраиваемого HR- решения, которое мы проверили в реальных условиях и теперь рады предложить своим заказчикам.

Comindware®

Comindware® – российская компания с историей более 10 лет, присутствует на глобальном рынке, разработчик Comindware Business Application Platform, современной low-code платформы для быстрого построения цифровой организации, управления бизнес-процессами, автоматизации и контроля работы.

Сайт: <https://www.comindware.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ 2



Рис. 3. Ключевые элементы системы управления человеческими ресурсами

Таблица 4

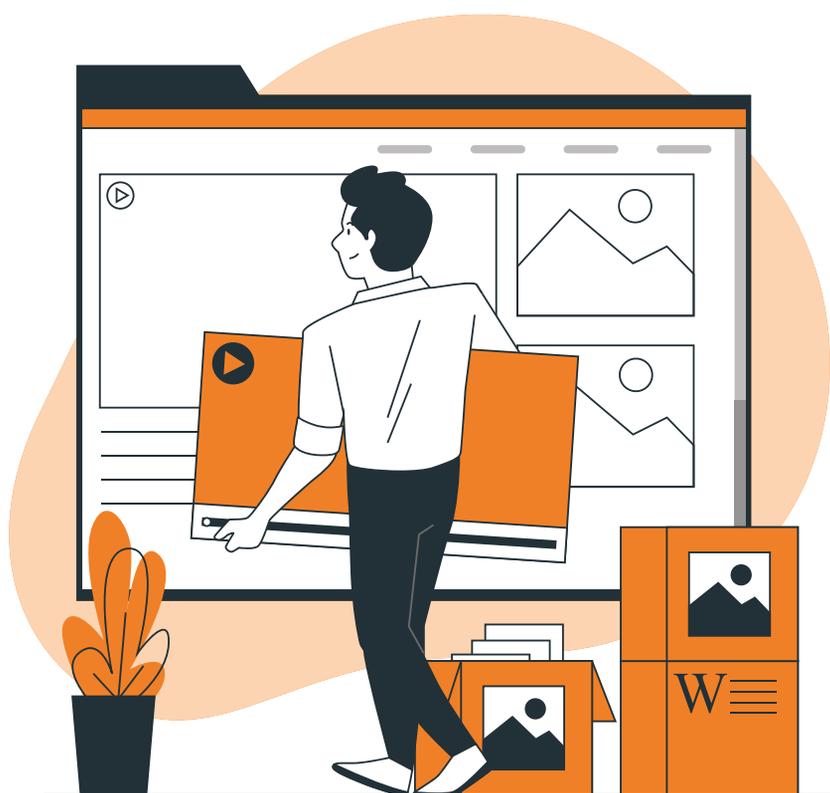
Типология HR-метрик

№ п/п	Бизнес-процесс в сфере HR / ключевой элемент системы управления человеческими ресурсами	Группы HR-метрик
1	Планирование человеческих ресурсов	Оценка управления кадровым составом и трудовым потенциалом
2	Привлечение человеческих ресурсов	— Оценка управления HR-брендом; — оценка управления рекрутингом
3	Удержание человеческих ресурсов	— Оценка управления удержанием человеческих ресурсов; — оценка управления адаптацией; — оценка управления производительностью; — оценка управления мотивацией; — деловая оценка и аттестация
4	Развитие человеческих ресурсов	— Оценка управления обучением; — оценка управления формированием кадрового резерва; — оценка управления служебным продвижением / деловой карьерой; — оценка управления талантами
5	Аудит человеческих ресурсов	Оценка работы HR-службы

Такая типологизация позволяет охватить все разновидности HR-метрик и представить их как комплекс, в котором отражено все их многообразие.

Раздел II

Систематизированный перечень HR-метрик





5. HR-метрики оценки HR-процесса «Планирование человеческих ресурсов»: управление кадровым составом и трудовым потенциалом
6. HR-метрики оценки HR-процесса «Привлечение человеческих ресурсов»
7. HR-метрики оценки HR-процесса «Удержание человеческих ресурсов»
8. HR-метрики оценки HR-процесса «Развитие человеческих ресурсов»
9. HR-метрики оценки HR-процесса «Аудит человеческих ресурсов»

HR-аналитика — это в первую очередь знание HR-процессов и только потом техника. Человек, идущий в HR-аналитику, должен понимать, что он идет в экспертную роль.

Александр Ботвин

HR-метрики представляют собой систематизированный по ключевым бизнес-процессам в HR-сфере комплекс, который включает следующие группы HR-метрик:

а) HR-метрики оценки HR-процесса «Планирование человеческих ресурсов»: управление кадровым составом и трудовым потенциалом:

- статистические показатели кадрового состава: основные (общие) и дополнительные (общие и частные);
- динамические показатели кадрового состава: устойчивость (стабильность) и риски (угрозы);

б) HR-метрики оценки HR-процесса «Привлечение человеческих ресурсов»:

- HR-метрики оценки HR-бренда;
- HR-метрики оценки рекрутинга;

в) HR-метрики оценки HR-процесса «Удержание человеческих ресурсов»:

- HR-метрики оценки адаптации;
- HR-метрики оценки управления производительностью;
- HR-метрики оценки мотивации;
- HR-метрики оценки аттестации;

г) HR-метрики оценки HR-процесса «Развитие человеческих ресурсов»:

- HR-метрики оценки обучения;
- HR-метрики оценки формирования кадрового резерва;
- HR-метрики оценки служебного продвижения и карьерного роста;
- HR-метрики оценки управления талантами;

д) HR-метрики оценки HR-процесса «Аудит человеческих ресурсов»:

- HR-метрики оценки работы HR-службы;
- HR-метрики оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в целом.

5. HR-метрики оценки HR-процесса «Планирование человеческих ресурсов»: управление кадровым составом и трудовым потенциалом

Как правило, первым этапом построения и/или модернизации системы управления человеческими ресурсами является оценка кадрового состава и трудового потенциала организации, которая позволяет понять, какими ресурсами располагает предприятие в текущей ситуации и достаточны ли в количественном и качествен-

ном отношении имеющиеся ресурсы, чтобы обеспечить достижение организационных целей в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Для оценки кадрового состава и трудового потенциала используются статистические и динамические показатели.

Статистические показатели делятся на основные, не зависящие от индивидуальных характеристик работников, и дополнительные (общие и частные), зависящие от их носителей. К дополнительным общим показателям относят те характеристики кадрового состава, которые присущи всем работникам, а именно: уровень образования, стаж работы, квалификация, пол, возраст, семейное положение и т. д. К дополнительным частным — те характеристики, которые присущи только части сотрудников, но которые тем не менее могут быть важны для осуществления кадровой работы. Это могут быть либо специальные компетенции (например, владение иностранными языками, спортивные навыки и достижения и т. п.), либо характеристики, указывающие на особый статус персонала (например, членство в профсоюзной организации, инвалидность и т. п.).

Динамические показатели позволяют оценить возможные изменения в кадровом составе, которые могут быть как благоприятными, так и неблагоприятными для компании. Часть динамических HR-метрик указывает на стабильность кадрового состава, другая часть — на потенциальные угрозы (риски) его стабильности.

Систематическая оценка кадрового состава и трудового потенциала организации — основа для своевременного и грамотного планирования человеческих ресурсов.

HR-метрики оценки HR-процесса «Планирование человеческих ресурсов»

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Статистические показатели				
Основные статистические показатели кадрового состава				
1	Количество сотрудников в организации	Расчет общего числа сотрудников в организации	Оценка трудозатрат на определенный объем работы / фонд рабочего времени за период, в течение которого эта работа должна быть выполнена	Сумма (число) всех сотрудников всех подразделений
2	Штатная численность сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> – Число работников, которые входят в штат компании в соответствии со штатным расписанием; – при расчете учитываются только те сотрудники, для которых компания является основным местом работы 	Метрику используют для обозначения общего количества сотрудников, обеспечивающих нормальную жизнедеятельность компании и включенных в ее штатное расписание	$Ч_{ш} = N_{ч} \times K_{н},$ <p>где $Ч_{ш}$ — штатная численность работников кадровой службы;</p> <p>$N_{ч}$ — нормативная численность работников;</p> <p>$K_{н}$ — коэффициент, учитывающий планируемые невыходы работников во время неоплачиваемого отпуска, болезни и т. п.</p>
3	Среднесписочная численность работников	Среднее число работников, которые работали в организации в течение квартала, полугодия,	– Величина, которую требуется определять для целей налогообложения и статистического учета;	<p>суммарное кол-во работников за каждый календарный день месяца</p> <hr style="width: 50%; margin-left: 0;"/> <p>число календарных дней</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
3	Среднесписочная численность работников	9 месяцев или года (включает только тех работников, для которых предприятие является основным местом работы)	— среднесписочная численность рассчитывается за определенный период времени	
4	Средняя численность сотрудников	Среднее число работников, которое включает в себя среднесписочную численность + внештатные сотрудники + сотрудники, оформленные по договору ГПХ	Ведение учета средней численности работников — обязательство, накладываемое законодательством. Форму П-4 обязаны предоставлять все виды предприятий, включая государственные и муниципальные	$СЧР = ССЧ + С_{вр} + С_{гпх}$ <p>где ССЧ — среднесписочная численность работников; $C_{вр}$ — средняя численность внештатных сотрудников; $C_{гпх}$ — средняя численность сотрудников, работающих по ГПХ</p>
5	Укомплектованность штата	Наличие сотрудников на каждой должности и штатной единице, фигурирующих в штатном расписании	Данный показатель позволяет определить наличие свободных рабочих мест в организации; полная укомплектованность предприятия кадрами означает, что вакантных штатных единиц нет. В этом случае укомплектованность кадрами равна 100 %, а коэффициент укомплектованности — единице	$Q_s = \frac{\text{Ш}_ч}{C_{рч}} \times 100 \%$ <p>где Q_s — укомплектованность кадрами в процентах; $\text{Ш}_ч$ — штатная численность или требуемое количество персонала по штатному расписанию или ресурсному плану; $C_{рч}$ — средняя численность персонала за отчетный период</p>
6	Доля менеджеров от общего количества сотрудников	Число менеджеров от общего количества персонала	Расчет оптимального соотношения руководителей и исполнителей, задействованных в работе организации	$DM = \frac{KM}{OKC} \times 100 \%$ <p>где KM — количество менеджеров; OKC — общее количество сотрудников</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
7	Распределение сотрудников по типу трудовых договоров	Количество сотрудников в целевых группах с определенным типом трудового договора	Информация об определенной степени гибкости целевых групп при уменьшении или увеличении штата	Сумма сотрудников, работающих по совместительству и работающих по договору ГПХ
8	Распределение сотрудников по уровню заработной платы	Количество сотрудников в целевой группе, распределенных по определенной шкале заработной платы	Дополнительная информация об уровнях оплаты труда в зависимости от тарифной сетки, трудового стажа, грейда и т. п. в рамках целевой группы	Сумма сотрудников, имеющих разные уровни заработной платы и распределенных по целевым группам
Дополнительные общие статистические показатели кадрового состава (уровень образования, квалификация, стаж работы, пол, возраст, семейное положение и т. п.)				
9	Разбивка работников по уровню образования	Уровень подготовки и квалификации специалистов	Определение проблемных мест, в которых не хватает персонала с определенным уровнем образования	$\frac{\text{Численность работников различного уровня образовательного уровня}}{\text{Списочная численность}}$
10	Количество сотрудников, имеющих среднее полное образование	Показатель количества работников со средним полным образованием	Оценка доли работников со средним образованием в общей численности персонала	$\frac{K_{co}}{C} \times 100 \%,$ где K_{co} — количество сотрудников со средним полным образованием; C — средняя численность сотрудников
11	Количество сотрудников, имеющих среднее	Показатель количества работников со средним профессиональным образованием	Оценка доли сотрудников со средним профессиональным образованием в общей численности персонала	$\frac{K_{cno}}{C} \times 100 \%,$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
11	профессиональное образование			<p>где $K_{\text{спо}}$ — количество сотрудников со средним профессиональным образованием;</p> <p>C — средняя численность сотрудников</p>
12	Доля сотрудников с высшим образованием	Показатель количества персонала, имеющего высшее образование	Оценка доли сотрудников с высшим образованием в общей численности персонала	$K_{\text{во}} \times 100 \%$ <p>где $K_{\text{во}}$ — количество сотрудников с высшим образованием;</p> <p>C — средняя численность сотрудников</p>
13	Коэффициент насыщенности работниками профильного образования	Процент сотрудников, имеющих профильное образование по своей должности	Качественный показатель, позволяющий оценить процент сотрудников с профильным образованием по отношению к общей численности	$K_{\text{по}} = \frac{Ч_{\text{проф.об}}}{Ч_{\text{общ}}}$ <p>где $Ч_{\text{проф.об}}$ — численность персонала, имеющего профильное образование, чел.;</p> <p>$Ч_{\text{общ}}$ — общая численность персонала, чел.</p>
14	Образовательный уровень сотрудников	Соотношение групп сотрудников, имеющих разные уровни образования	Показатель позволяет определить соотношение: <ul style="list-style-type: none"> — сотрудников, имеющих среднее полное образование (11 кл.); — сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование (техникум, колледж); 	$K_o = \frac{Y_o}{C} \times 100 \%$ <p>где K_o — процент сотрудников, имеющих определенный уровень образования;</p> <p>Y_o — количество сотрудников, имеющих определенный уровень образования;</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
14			<ul style="list-style-type: none"> — сотрудников, имеющих высшее образование; — уровень образования человеческого капитала в целом 	<p>С — количество работников в организации (списочная численность) на первое число месяца, следующего за отчетным периодом</p>
15	Квалификационный уровень сотрудников	Число сотрудников, имеющих ту или иную квалификацию	<p>Определение количества сотрудников, имеющих ту или иную квалификацию</p>	$K_{\text{кв}} = \frac{Y}{C} \times 100 \%$ <p>где $K_{\text{кв}}$ — процент сотрудников, имеющих определенный уровень квалификации;</p> <p>Y — количество сотрудников, имеющих определенный уровень квалификации;</p> <p>С — количество работников в организации (списочная численность) на первое число месяца, следующего за отчетным периодом</p>
16	Средний стаж работы сотрудников в компании	<p>Среднее количество времени (месяцев/лет), проведенных сотрудниками в организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> — характеризует уровень опыта персонала, длительность работы в организации; 	<p>Помогает оценить:</p> <ul style="list-style-type: none"> — конкурентоспособность системы вознаграждений и льгот; — эффективность мотивационных программ, программ грейдинга, программ карьерного развития, ротации и пр. 	$X_c = \frac{X_1 + X_2 + X_3 \dots + X_n}{C}$ <p>где X_c — средний стаж сотрудников организации;</p> <p>$X_1, X_2, X_3 \dots + X_n$ — стаж каждого сотрудника на первое число месяца, следующего за отчетным периодом;</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
16		– средний стаж в компании сигнализирует об удовлетворенности условиями труда и лояльности к компании		С — количество сотрудников в организации (списочная численность) на первое число месяца, следующего за отчетным периодом
17	Сегментация по половому признаку / гендерное разнообразие	Соотношение количества сотрудников женского и мужского пола в организации	– Оценка категорий персонала определенного пола, преимущественно занятых на тех или иных позициях; – сбор статистических данных о сегментации персонала по половому признаку с последующей оценкой зависимости результатов работы персонала от полового признака и т. д.	$X_n = \frac{X}{C} \times 100 \%,$ <p>где X_n — количество сотрудников мужского пола (женского пола); С — количество сотрудников в организации (списочная численность) на первое число месяца, следующего за отчетным периодом</p>
18	Средний возраст сотрудников	Доля сотрудников разных возрастных групп. <i>Примечание:</i> этот показатель не является достаточно информативным, поскольку средний возраст в 40 лет может получиться при наличии в организации десяти 20-летних и десяти 60-летних сотрудников	– Анализ возрастной структуры персонала; – планирование работы с персоналом в зависимости от возраста; – оценка распределения персонала по возрасту внутри целевой группы и выявление нехватки или избытка пожилых сотрудников;	<p>общий возраст</p> $B_c = \frac{\text{всех сотрудников}}{\text{количество сотрудников}} \times 100 \%,$ <p>где B_c — средний возраст сотрудников</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
18			<p>– выявление зон, где необходимо обеспечить преемственность, подобрать более молодой персонал;</p> <p>– прогноз выхода сотрудников на пенсию с целью предотвращения кадрового голода</p>	
19	<p>Средний возраст сотрудников</p>	<p>Частные варианты HR-метрики:</p> <p>1) средний возраст сотрудников по подразделениям;</p> <p>2) средний возраст сотрудников по половому признаку</p>	<p>Позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – повысить эффективность рекрутинга; – снизить конфликтность и напряженность в коллективе (разница поколений); – сбалансировать штат по эффективности (возрастные — опыт, молодые сотрудники — инновации, развитие); – определить и ввести систему оценки, мотивации и поощрения для «молодых» и более «возрастных» групп, которая должна различаться 	$X_v = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{C}$ <p>где X — средний возраст работников организации;</p> <p>$X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ — возраст каждого работника;</p> <p>C — количество работников в организации (списочная численность) на первое число месяца, следующего за отчетным периодом</p>
20	<p>Удельный вес семейных сотрудников</p>	<p>Оценка доли работников, которые находятся в браке</p>	<p>Показатель потенциальной стабильности кадрового состава, перспектив «пожиженного найма» сотрудников</p>	$\frac{\text{количество семейных (или несемейных) работников}}{\text{списочная численность персонала}} \times 100 \%$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Дополнительные частные статистические показатели кадрового состава				
21	Уровень инва- лидности	Доля персонала с ограниченными возмож- ностями здоровья (ОВЗ)	Оценка разнообразия и компла- енса сотрудников, а также оцен- ка необходимости создания разных условий для разных кате- горий сотрудников	$\frac{\text{количество сотрудников с ОВЗ}}{\text{списочная}} \times 100 \%$ численность сотрудников
22	Владение ино- странными языками	Количество сотрудников, владеющих иностранным языком, с распределением по уровням владения: A1, A2, B1, B2, C1, C2	Оценка перспектив ведения внешнеэкономической деятель- ности силами компании	$\frac{\text{количество сотрудников, владеющих иностранными языками}}{\text{списочная}} \times 100 \%$ численность сотрудников
23	Спортивная активность персонала	Доля сотрудников, зани- мающихся различными видами спорта и имеющих соответствующий уровень достижений в спорте	Оценка спортивного потенциа- ла персонала организации, ко- торая может рассчитываться как по общему для организации объему, так и по видам спорта, уровню достижений и т. д.	$\frac{\text{количество сотрудников, занимающихся спортом (видами спорта)}}{\text{списочная}} \times 100 \%$ численность сотрудников
24	Доля сотруд- ников, состоя- щих в профсо- юзе	Отношение общего чис- ла сотрудников к числу сотрудников, состоящих в профсоюзе	Расчет объемов социальных про- грамм в организации	$\frac{\text{количество сотрудников, состоящих в профсоюзе}}{\text{списочная}} \times 100 \%$ численность сотрудников

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Динамические показатели кадрового состава				
Устойчивость (стабильность) кадрового состава				
25	Коэффициент постоянства кадров	Рост отношения численности рабочих, непрерывно проработавших в составе организации в течение года, к общей численности на начало года	Оценка стабильности штата	$K_{\text{пос}} = \frac{Ч_p}{Ч_{\text{ср}}}$ <p>где $K_{\text{пос}}$ — коэффициент постоянства кадров; $Ч_p$ — численность работников, проработавших в организации в течение всего года; $Ч_{\text{ср}}$ — среднесписочная численность работников за этот период</p>
26	Сотрудники, занятые полный рабочий день, и общая численность штатного персонала	Количество сотрудников, занятых полный рабочий день, и число представителей целевой группы	Оценка укомплектованности штата организации для расчета кадровой потребности	$\frac{\text{количество сотрудников, занятых полный рабочий день}}{\text{списочная численность сотрудников}} \times 100 \%$
27	Коэффициент приема кадров	Отношение количества работников, принятых на работу за анализируемый период, к среднесписочной численности работников за тот же период	Оценка стабильности кадров: чем ближе друг к другу коэффициенты выбытия и приема, тем стабильнее штат. Показатель приема кадров должен быть выше	$K_{\text{пик}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{ср}}}$ <p>где $Ч_{\text{пр}}$ — численность принятых за период работников; $Ч_{\text{ср}}$ — среднесписочная численность работников за период</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
28	Коэффициент оборота кадров	Определение удельного веса принятых на работу сотрудников к среднему списку уже работающих в компании; основной показатель движения кадров в организации	Оценка изменения фактической численности работников вследствие приема и увольнения с работы	$K_{об} = \frac{Ч_{пр} + Ч_{выб}}{Ч_{ср}}$ <p>где $Ч_{пр}$ — численность принятых работников; $Ч_{выб}$ — численность выбывших работников; $Ч_{ср}$ — среднесписочная численность работников за период</p>
29	Коэффициент восполнения кадров	Восполнение работников, выбывших по различным основаниям из организации, вновь принятыми работниками	Оценка оперативности восполнения числа сотрудников: чем он ближе к единице, тем лучше	$K_{восп} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{выб}} \times 100 \%$ <p>где $Ч_{пр}$ — численность принятых работников; $Ч_{выб}$ — численность выбывших работников</p>
30	Коэффициент замещения	Отношение числа принятых работников к числу уволенных работников, т. е. показатель того, сколько уволенных работников замещается вновь принятыми кадрами	Анализ эффективности работы службы по подбору персонала: — демографическая ситуация на рынке труда в конкретной отрасли; — сравнение условий работы с другими организациями	$K_3 = \frac{Ч_{пр} - Ч_{выб}}{Ч_{ср}}$ <p>где $Ч_{пр}$ — численность принятых работников; $Ч_{выб}$ — численность выбывших работников; $Ч_{ср}$ — среднесписочная численность работников</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Потенциальные угрозы (риски) стабильности кадрового состава				
31	Коэффициент чистого найма	Показатель динамики персонала, вызванной как объективными, так и субъективными причинами	Оценка увеличения/сокращения штата	$\frac{\text{количество приемов извне за 1 год}}{\text{количество увольнений за 1 год}}$
32	Скорость пополнения штата	Количество закрытия позиций за период, %	Оценка скорости закрытия открытых вакансий HR-службой	$\frac{\text{количество закрытых позиций за период}}{\text{количество открытых позиций за период}} \times 100 \%$
33	Срок пребывания в должности	Срок занимаемой должности в рамках целевой группы	Оценка уровня трудового стажа и специфических знаний об организации в рамках целевой группы	Измеряется в количестве лет, месяцев и дней, в течение которых сотрудник находился в определенной должности
34	Время продвижения по службе	Среднее время (в месяцах или годах) до продвижения по службе	Оценка темпов роста сотрудников в организации	$\frac{\text{средний стаж сотрудников, получивших продвижение по службе}}{\text{количество сотрудников, получивших продвижение}}$
35	Доля сотрудников, получивших повышение	Процент сотрудников, решивших на более высокие должности	Оценка эффективности, качества и результативности работы персонала	$ПС = \frac{K_n}{C} \times 100 \%$ где K_n — количество сотрудников, получивших повышение; C — средняя численность сотрудников

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
36	Темпы продвижения по службе	Количество сотрудников, получивших продвижение по карьерной лестнице за отчетный период	Оценка скорости и направления движения сотрудника по карьерной лестнице	$\frac{\text{количество сотрудников, получивших повышение}}{\text{численность персонала}}$
37	Коэффициент отношения повышений персонала к переводам	Динамика движения персонала внутри организации	Оценка внутреннего движения персонала	$\frac{\text{количество повышений за 1 год}}{\text{количество переводов за 1 год}}$
38	Показатель внутренней мобильности персонала (перемещения сотрудников)	Количество сотрудников, которые входят в целевую группу или выходят из нее, переводятся из организации или в организацию	Оценка возможностей и степени гибкости в вопросах уменьшения или увеличения количества сотрудников, занятых полный рабочий день	Количество перемещенных сотрудников за период
39	Уровень выхода сотрудников на пенсию за 1 год	Динамика выхода сотрудников на пенсию	Перерасчет пенсий (индексация)	$\frac{\text{количество сотрудников, вышедшие на пенсию в течение 1 года}}{\text{количество сотрудников в начале этого периода}}$
40	Средний стаж сотрудника на момент увольнения	Среднее количество месяцев/лет, которые сотрудник провел в организации к моменту ухода из нее	Позволяет: – оценить, когда сотрудник будет близок к увольнению; – определить, когда запустить программу по удержанию	$X = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{C}$ где X — средний стаж сотрудников на дату увольнения организации;

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
40			<p>ключевых сотрудников, провести ротацию или подготовить в кадровый резерв;</p> <p>— оценить эффективность процессов удержания персонала (конкурентоспособность системы вознаграждений и льгот, мотивационные программы, программы грейдинга, программы карьерного развития и пр.)</p>	<p>$X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ — стаж каждого уволившегося работника на первое число месяца, следующего за отчетным периодом;</p> <p>C — количество уволившихся сотрудников за отчетный период</p>
41	Коэффициент выбытия кадров	Отношение числа работников, уволенных по всем возможным причинам за данный период времени, к среднесписочной численности работников за тот же период	<p>Оценка стабильности кадров путем сравнения коэффициентов выбытия и приема кадров: в лучшем случае они близки друг к другу, причем выше должен быть показатель приема кадров</p>	$K_{\text{вк}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{ср}}}$ <p>где $Ч_{\text{ув}}$ — численность уволенных за период работников;</p> <p>$Ч_{\text{ср}}$ — среднесписочная численность работников за период</p>

6. HR-метрики оценки HR-процесса «Привлечение человеческих ресурсов»

Для типологизации HR-метрик, связанных с привлечением, удержанием, развитием и аудитом человеческих ресурсов, будет использоваться методика Г. Дейнекиной [11].

Ею предложена 5-факторная методика оценки HR-процессов, в которую входит следующее распределение HR-метрик:

- *метрики количества* — отвечают на вопрос «сколько?», «какое количество?» и т. п.;
- *метрики качества* — отвечают на вопрос «как?», «какое качество?» и т. п.;
- *метрики времени* (длительность процесса) — отвечают на вопрос «сколько времени?», «как долго?» и т. п.;
- *метрики стоимости процесса* («сколько стоит?», «какие затраты?» и т. п.);
- *обратная связь от пользователей процесса* — предполагает проведение опросов участников HR-процесса.

Для классификации HR-метрик нами будут использоваться 4 показателя, кроме показателя «обратная связь от пользователей процесса», который, как правило, выявляется путем опроса персонала (рис. 4).



Рис. 4. Критерии оценки HR-процессов

В группу HR-метрик оценки HR-процесса «Привлечение человеческих ресурсов» входят следующие подгруппы:

- а) HR-метрики оценки HR-бренда;
- б) HR-метрики оценки рекрутинга.

Расчет HR-метрик, связанных с процессом привлечения человеческих ресурсов, важен для оценки того, насколько привлеченные человеческие ресурсы отвечают требованиям организации, соответствуют не только ее формальным, компетентностным характеристикам, но и неформальным, связанным с корпоративной культурой, системой ценностей и характером внутрифирменных отношений и взаимодействий, являющихся основой для удержания человеческих ресурсов в будущем.

6.1. HR-метрики оценки HR-бренда (бренда работодателя)

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
HR-Бренд				
Метрики количества				
1	Привлекательность бренда работодателя	Соотношение откликов и резюме, добавленных холодным поиском	Сильный бренд работодателя привлекает кандидатов и генерирует поток откликов, поэтому по мере работы над HR-брендом соотношения между кандидатами, которых нашел рекрутер, и теми, кто откликнулся сам, должны меняться в пользу последних. Но важно, чтобы от этих откликов было еще и закрытие вакансий, т.е. компания получила целевых соискателей	отклики соискателей на вакансию $\text{HR-бренд} = \frac{\quad}{\quad} \times 100 \%$ резюме холодного поиска
2	Индекс развития бренда работодателя (ИРБР)	Показатель соотношения среднего количества резюме на вакансию в филиале организации к среднему количеству резюме в организации в целом	Оценка роста привлечательности организации для соискателей вакансий на рынке труда	среднее количество резюме на вакансию в филиале $\text{ИРБР} = \frac{\quad}{\quad} \times 100 \%$ среднее количество резюме на вакансию в организации в целом

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Метрики качества				
3	Узнаваемость HR-бренда	Оценка того, насколько бренд работодателя организации известен среди потенциальных кандидатов	Оценка известности HR-бренда среди потенциальных соискателей	Инструменты оценки: – рейтинг работодателей; – опросы, в которых респондент выбирает из списка или сам называет компанию в своей профессиональной области, о которых слышал; – опрос кандидатов на входе в организацию
4	Эффективность контента	Оценка производства и распространения контента	Важно оценивать эффективность всего, что организация выпускает для информирования и коммуникации с рынком труда	Инструменты оценки: – количество прочтений и дочитываемость статей; – число участников митапов и их удовлетворенность; – CTR (кликабельность) каждой единицы контента и т. д.
Метрики времени				
отсутствуют				
Метрики стоимости				
5	Возврат инвестиций в бренд работодателя (ROI)	Расчет окупаемости инвестиций в HR-бренд	– Самым важным в методике расчета является вопрос, что именно считать за доход и что включать в статью расходов;	$ROI = \frac{\text{Доходы} - \text{расходы}}{\text{расходы}} \times 100 \%$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
			<p>— за доход предлагается принять экономические ресурсы (в данном случае деньги) на:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) каналах поиска и привлечения сотрудников; 2) уменьшении и текучести кадров; 3) стоимости закрытия вакансий; 4) снижении срока закрытия вакансий; 5) реферальной программе; 6) росте коммерческих показателей и т. д.; <p>— для начала необходимо проанализировать, сколько было потрачено в начале работы над проектом HR-бренда, и сравнить с тем, сколько тратится в текущий момент;</p> <p>— статьи расходов также будут индивидуальны для каждой компании: наиболее часто встречаются такие затраты, как:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) разработка концепции, дизайн, коммуникаций, EVP; 	

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
5			2) разработка карьерного сайта; 3) реклама в соцсетях; 4) полиграфические услуги, трудозатраты сотрудников, вовлеченных в процесс построения бренда работодателя и др.	

6.2. HR-метрики оценки рекрутинга

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Рекрутинг				
Метрики количества				
1	Процент открытых позиций	Процент открытых позиций может быть сравним с общим количеством позиций как в определенных отделах, так и во всей организации	— Прогноз количественной потребности в персонале; — высокий процент может свидетельствовать о высокой потребности (например, из-за быстрого роста) или низком уровне предложения на рынке труда	$\text{Процент открытых позиций} = \frac{\text{количество открытых позиций}}{\text{общее количество позиций}} \times 100 \%$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
2	Поток кандидатов	Величина потока кандидатов, стремящихся трудоустроиться в организацию	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка эффективности системы поиска кандидатов на работу в организации; – косвенно показывает, сколько сотрудников привлечено для поиска кандидатов и насколько это количество эффективно 	$\frac{\text{общее количество соискателей}}{\text{количество вакансий}}$
3	Заявки на вакансию	Показатель популярности должности, предлагаемой как вакансия	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка востребованности вакансий; – большое количество кандидатов может указывать на высокий спрос на рабочие места в этой конкретной области или на то, что описание конкретной позиции слишком обширно 	$\frac{\text{количество выполненных заявок}}{\text{общее количество поступивших заявок}}$
4	Среднее количество заявок на одну вакансию	Показатель ценности предложения организации на рынке труда	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка эффективности каналов привлечения кандидатов; – котированность вакансий на рынке труда и отношение соискателей к бренду работодателя: большее количество кандидатов позволяет отобрать более качественного соискателя вакансии, но также увеличивает срок и стоимость подбора 	$Z = \frac{K_3}{K_B}$ <p>где K_3 — количество поступивших заявок от соискателей; K_B — количество вакансий за отчетный период</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
5	<p>Процент принятия офферов или коэффициент принятия принятых предложений</p>	<p>Показатель принятия кандидатами предложений по работе; показатель соответствия рекрутинга бренду работодателя; это не только «рекрутерская» метрика, ведь она зависит и от бренда работодателя, а также от ответственности заработной платы и содержания работы ожиданиям кандидата. Тем не менее ее часто и активно используют в подборе</p>	<p>Оценка конкурентоспособности EBP¹ организации и способности понимания ожиданий кандидатов: если этот процент низкий, команде, возможно, потребуются переосмыслить, чего хотят кандидаты, или насколько конкурентоспособны их предложения о работе; оценка «узких мест» в процессе найма: бывает, что в отдел приходит новый руководитель, который не сталкивался с наймом сотрудников. Он может недостаточно привлекательно презентовать оффер кандидату</p>	<p>процент принятия офферов = $\frac{\text{количество принятых офферов}}{\text{количество предложенных офферов}} \times 100 \%$</p> <p><i>Примечание:</i> показатель часто рассчитывается для каждой категории должностей в отделе. Пример: руководители третьего уровня принимают предложения с вероятностью 55,5 %</p>
6	<p>Процент принятых предложений</p>	<p>Соотношение сделанных предложений о работе к принятым</p>	<p>Оценка качества предложенной организацией вакансии относительно рынка труда</p>	<p>кол-во принятых предложений за отчетный период $\times 100 \%$ общее кол-во сделанных предложений за отчетный период</p>

¹ EBP (*Employee value proposition*) — ценностное предложение о работе, которое формулируется организацией для потенциальных кандидатов, ищущих работу. Тщательно и детально сформулированное EBP позволяет привлечь на рынке труда лучших кандидатов (тантантов) и формирует узнаваемость работодателя на рынке труда.

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
7	Количество провалившихся наймов	Показатель успешности найма	<ul style="list-style-type: none"> Оценка эффективности найма; показатель может служить базой для поиска причин провалов и источников подбора ушедших кандидатов 	$\frac{\text{количество провалившихся наймов}}{\text{общее количество наймов}}$
8	Рост количества отклоненных предложений	Показатель количества предложений, которые были отклонены кандидатами	<p>Оценка эффективности найма:</p> <ul style="list-style-type: none"> динамика отклонений офферов; показатель может служить базой для изучения соответствия EYP организации предпочтениям кандидатов при поиске работы 	$\frac{\text{количество отклоненных предложений}}{\text{общее количество предложений кандидатам}}$
9	Фактически нанятые к запланированным	Показатель удовлетворения текущей кадровой потребности	<ul style="list-style-type: none"> Оценка удовлетворения количественной кадровой потребности и эффективности функции рекрутинга в целом; метрика показывает, какой процент целей, поставленных перед рекрутинговой командой, был достигнут 	$\frac{\text{количество фактически нанятых сотрудников}}{\text{количество запланированных кандидатов}}$
10	Показатель закрытия вакансий	Соотношение нанятых сотрудников к запланированному количеству нанятых	<p>Оценка производительности труда менеджеров по подбору, а также:</p> <ul style="list-style-type: none"> планирование их нагрузки; оценка эффективности процесса найма; 	$П_{зв} = \frac{К_{зкр}}{В_p},$ <p>где $К_{зкр}$ — количество закрытых вакансий за отчетный период;</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
10			<p>– проверка соблюдения плана подбора за определенный период</p>	<p>V_p — общее количество открытых вакансий</p>
11	Процент выполнения плана на подбора	Показатель успешного выполнения плана по удовлетворению кадровой потребности	<p>– Оценка выполнения плана подбора;</p> <p>– метрика рассчитывается за конкретный период: месяц, квартал, полугодие, год: чем больше период, тем меньше погрешность при подсчете, поэтому, чтобы отслеживать изменения в процессе подбора и уменьшить погрешность, рекомендуется считать накопленным итогом: к месяцу прибавлять месяц, к кварталу — квартал</p>	<p>План % = $\frac{\text{количество открытых вакансий}}{\text{количество закрытых вакансий}} \times 100 \%$.</p> <p><i>Примечание:</i> данную HR-метрику рекомендуется использовать только в сочетании с другими метриками рекрутинга</p>
12	Общая конверсия источника подбора	Конверсия считается отдельно по каждому источнику привлечения кандидатов и для каждой категории вакансий	<p>– Сравнение источников подбора персонала между собой;</p> <p>– оценивать эффективность только по конверсии не совсем корректно, нужно подключать и другие метрики, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • средний срок закрытия вакансий; • стоимость воронки подбора 	<p>$\frac{\text{количество принятых кандидатов}}{\text{количество полученных резюме}}$.</p> <p><i>Примечание:</i> алгоритм расчета:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) разделить все должности по категориям; 2) посмотреть, через какие источники закрывается позиция определенной категории; 3) для каждой категории вычислить конверсию по каждому источнику

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
13	Коэффициент конверсии	Количество соискателей, рассматривающих резюме, и количество нанятых кандидатов ¹	<ul style="list-style-type: none"> Оценка отбора кандидатов для работы в организации; оценка результативности воронки рекрутинга 	<p>количество соискателей, успешно прошедших этап рекрутинга <div style="text-align: center;">-----</div> общее количество соискателей данного этапа</p>
14	Конверсия каждого этапа подбора	<ul style="list-style-type: none"> Процент соискателей, которые проходят между этапами отбора; общая конверсия воронки между верхним и нижним уровнями (показывает эффективность отбора в целом, конверсия между сегментами показывает проблемы на каждом этапе); это расширенный вариант метрики «общая конверсия источника подбора» 	<ul style="list-style-type: none"> Оценка конверсии каждого этапа подбора; дополнительно анализируются все этапы подбора для каждого источника, что позволяет точно изучить воронку и найти в ней проблемы 	<p>Конв_n =</p> <p>количество кандидатов <div style="text-align: center;">-----</div> на текущем этапе количество кандидатов на предыдущем этапе</p> <p><i>Примечание:</i> общий принцип построения воронок: самая низкая конверсия должна быть на ранних этапах подбора, когда нужно отфильтровать поток нерелевантных кандидатов. С продвижением к концу воронки конверсия должна расти. Если происходит наоборот, значит, есть проблемы в процессе</p>

¹ Например:

15:1 — подается 750 заявок, проверяется 50 резюме;

5:1—50 просмотренных резюме приводят к 10 кандидатам, представленным менеджеру по найму;

2:1—10 представленных кандидатов приводят к тому, что 5 из них принимаются менеджером по найму;

5:2—5 первичных интервью ведут к 2 окончательным интервью;

2:1—2 окончательных интервью приводят к 1 предложению;

1:1—1 предложение приводит к 1 нанятому сотруднику.

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
14				<p>подбора. Здесь дополнительно анализируются все этапы подбора для каждого источника, что позволяет точно изучить воронку и найти в ней проблемы</p>
15	Коэффициент отбора персонала	Показатель успешности системы отбора персонала в текущем периоде	Анализ и выбор такого кандидата, чьи профессиональные и личные характеристики и качества максимально соответствуют требованиям вакантной должности и организации в целом	<p>численность работников списочного состава, принятых за период</p> <hr/> <p>среднесписочная численность сотрудников за тот же период</p>
16	Коэффициент отбора	Коэффициент отбора представляет информацию о ценности различных инструментов оценки	Оценка продуктивности действующей в организации системы выявления и подбора кандидатов	<p>количество принятых на работу кандидатов</p> <hr/> <p>общее количество кандидатов на вакансию</p>
17	Эффективность процесса рекрутинга	Показатель перехода кандидатов на следующие этапы отбора	Оценка эффективности процесса рекрутинга с выявлением причин успешности на каждом этапе подбора	$\Theta_p = \frac{K_y}{K_k} \times 100 \%$ <p>где K_y — количество кандидатов, которые проходят на следующий этап; K_k — общее количество кандидатов, проходивших отбор</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Метрики качества				
18	Источники кандидатов и эффективность рекрутинговых каналов	Знание источников, которые приносят наибольшее количество хороших кандидатов	Сокращение расходов на закрытие вакансии	Составление реестра наиболее продуктивных каналов поиска
19	Источник найма	Показатель, определяющий, через какие источники кандидаты приходят больше	Оценка источников или каналов найма с большей отдачей в целях оптимизации расходов на источники найма и их окупаемость	Составление рейтинга источников найма
20	Новые источники найма	Показатель новых источников найма лучших кандидатов	Измерение ценности конкретных источников найма для каналов либровки усилий рекрутеров по подбору персонала из наиболее продуктивных источников	Составление реестра каналов поиска
21	Эффективность канала привлечения кандидатов	Показатель эффективности поиска кандидатов в определенных поисковых каналах, основанных на предпочтениях кандидатов	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка качества канала привлечения кандидатов и привлеченности каналов поиска работы для соискателей; – рекомендуется рассчитывать данный показатель по каждому каналу привлечения отдельно 	$\frac{\text{общее количество подходящих кандидатов}}{\text{общее количество откликов канала}}$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
22	Опыт кандидата	Показатель опыта кандидата, необходимого для выполнения функциональных обязанностей в должностной позиции	Оценка ключевых составляющих опыта кандидата, влияющих на его найм и адаптацию	Резюме и опрос опыта кандидата
23	Опыт кандидатов	Показатель удовлетворенности кандидатов процессом рекрутинга	Оценка кандидатского опыта в целях построения успешного HR-бренда в части эффективности рекрутинга и удовлетворенности наймом	<p>количество потенциальных сотрудников с опытом _____ общее количество потенциальных сотрудников</p> <p><i>Примечание:</i> в качестве дополнительной HR-метрики можно отслеживать удовлетворенность менеджеров наймом</p>
24	Количество квалифицированных кандидатов на каждый найм	Показатель количества кандидатов, прошедших первый этап рекрутингового процесса	Оценка эффективности методов поиска и рекламы при привлечении нужных кандидатов	<p>количество квалифицированных кандидатов _____ общее количество потенциальных сотрудников</p>
25	Коэффициент закрытия вакансий работниками из конкурирующих компаний	Показатель количества нанятых сотрудников, которые раньше работали на конкурентов	Оценка конкурентоспособности организации для кандидатов из организаций-конкурентов	<p>количество нанятых сотрудников _____ из компаний-конкурентов общее количество нанятых сотрудников</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
26	Социальное разнообразие найма	Показатель доли сотрудников с разными социальными характеристиками	Оценка эффективности стратегии найма и управления разнообразием	Расчет соотношения разных категорий сотрудников в соответствии с социальной структурой персонала
27	Уровень удовлетворенности процессом подбора	Показатель удовлетворенности процессом и результатом рекрутинга как кандидатов, так и рекрутеров	Совершенствование процесса и эффективности рекрутинга	Опрос кандидатов и нанимающих менеджеров в целях поиска инсайтов по улучшению рекрутинга
28	Показатели эффективности рекрутера	Показатель эффективности всех аспектов работы рекрутера	Оценка деятельности рекрутера	Оцениваются каналы коммуникации с кандидатами, частота контактов и откликов и т. д.
29	Качество нового найма	Показатель успешности новых сотрудников	Определение ценности для организации каждого нового найма	Качество нового найма = текущая производительность (взятая из обзоров производительности) + будущий потенциал — эмоциональная интенсивность сотрудников (с каким усилием данный сотрудник должен работать)
30	Удовлетворенность менеджера по найму	Показатель того, насколько рекрутер удовлетворен качеством найма	Самый простой способ измерения: опрос менеджеров по найму, чтобы получить отзывы о производительности новых сотрудников	<p>— <i>1-й вариант расчета</i>: опрос менеджера по рекрутингу для получения отзывов о производительности новых сотрудников;</p> <p>— <i>2-й вариант расчета</i>: количество новых сотрудников, хорошо проявивших себя <hr/> общее количество нанятых сотрудников</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
31	Удовлетворенность линейного руководителя финальным кандидатом	Показатель успешности рекрутинга со стороны линейного менеджера	Оценка качества рекрутинга руководителем подразделения, в котором работает нанятый кандидат, и перспектив адаптации сотрудника	$\frac{\text{количество новых сотрудников в зависимости от степени удовлетворенности менеджеров}}{\text{общее количество нанятых сотрудников за период}} \times 100 \%$
32	Удовлетворенность руководителей поступившим персоналом	Показатель качества подобранных кандидатов	Оценка качества рекрутинга	$\frac{\text{количество новых сотрудников удовлетворяющих менеджеров}}{\text{количество нанятых сотрудников за период}}$
Метрики времени				
33	Жизненный цикл кандидата (ЖЦК)	Показатель времени, за которое успешный кандидат проходит процесс подбора	Оценка возможности улучшить процесс подбора, сокращая время на каждом из этапов, делая его более эффективным без лишних временных затрат	ЖЦК рассчитывается как период от подачи успешным кандидатом резюме до принятия предложения о работе
34	Срок закрытия вакансии	Количество дней между открытием вакансии и согласием кандидата выйти на работу: время, потраченное на закрытие одной вакансии, так же важно, как и затраты на процесс рекрутинга в целом	<p>– Оценка скорости работы команды по подбору и ее эффективности;</p> <p>– оценка сложности заполнения вакансии и сравнение со средними значениями:</p> <p>1) группировка вакансий по сложности заполнения</p>	$V_{зв} = \frac{K_{дл}}{K_{зв}}$ <p>где $K_{дл}$ — количество дней работы над заполнением всех имеющихся вакансий за отчетный период; $K_{зв}$ — общее количество закрытых вакансий за отчетный период</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
34			<p>путем анализа времени закрытия вакансий;</p> <p>2) прогноз требуемого количества дней для закрытия вакансий;</p> <p>3) расчет стоимости процесса закрытия вакансии от момента подачи заявки до принятия оффера кандидатом</p>	
35	Продолжительность рекрутингового цикла (РЦ)	Время, которое проходит с момента появления вакансии до того момента, как сотрудник приступает к работе	Оценка эффективности команды рекрутинга	РЦ рассчитывается как период времени между появлением вакансии и выходом нанятого кандидата на работу
Метрики стоимости				
36	Стоимость канала поиска кандидатов	<p>– Расчет затрат организации на привлечение кандидатов;</p> <p>– расчет экономической эффективности различных каналов поиска, включая рекламные расходы</p>	Оценка финансовой выгоды использования определенных каналов	$C_k = \frac{\text{расходы на рекламу по каждому каналу}}{\text{количество подходящих кандидатов из каждого канала}}$
37	Стоимость воронки подбора	Стоимость рабочего времени всех участников	– Оценка затрат сотрудников при подборе;	$СВ = 3_{\text{итп}} + C_{\text{рвст}}$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
37	процесса рекрутинга (рекрутеры, нанимающие менеджеры, специалисты и т.д.)	особенно сильно подбор дорожает, если в нем участвует генеральный директор	где СВ — стоимость воронки; З _{ип} — затраты на источник привлечения кандидатов; С _{рвстп} — стоимость рабочего времени специалистов, которые участвуют в подборе	
38	Стоимость закрытия вакансии	Затраты на рекрутинг силами собственного HR-подразделения	Оценка текущего бюджета рекрутинга: стоимость зависит от используемой рекрутинговой стратегии, от особенностей самого процесса подбора, уровня должности, профессии	$CT_{зв} = \frac{OЗ_n}{K_{зв}}$ <p>где СТ_{зв} — стоимость закрытия вакансии; OЗ_н — общие затраты на найм за отчетный период; K_{зв} — количество закрытых вакансий за отчетный период. <i>Примечание:</i> затраты на рекрутинг могут включать: — публикация вакансии на job-сайтах, доступ к базам резюме; — информационные расходы: реклама на радио, ТВ, баннеры и т. п.; — телефонная связь, Интернет; — рабочее время рекрутера/HR-менеджера; — организованное рабочее место; — косвенные расходы, связанные с рекрутингом, и др.</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
39	Стоимость найма	Соотношение всех инвестиций в процесс подбора к числу нанятых кандидатов	<ul style="list-style-type: none"> Оценка затрат на найм одного сотрудника в целях формирования и выполнения бюджета; для того чтобы отслеживать стоимость найма, необходимо оценивать внутренние и внешние расходы на найм персонала и общее количество нанятых сотрудников за определенный период (месяц, год); проще распределить нужный бюджет по нужным видам деятельности, если последовательно подсчитывать расходы на подбор персонала 	$C_n = \frac{\text{внешние затраты} + \text{внутренние затраты}}{\text{общее количество нанятых сотрудников}}$
40	Средняя стоимость одного найма	Количество финансовых средств, потраченных на рекрутинг и найм одного сотрудника	Оценка рентабельности подбора	$\frac{\text{сумма всех расходов на закрытие всех вакансий}}{\text{количество закрытых вакансий}}$
41	Стоимость рекрутинговых усилий из расчета на одного сотрудника	Количество средств, уходящих на приглашение одного сотрудника	Расчет затрат на рекрутинг одного сотрудника	$C_{\text{ноч}} = \frac{\text{сумма всех затрат за период}}{\text{количество наймов (включая текущее)}} \text{ за этот период}$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
42	Дополнительные затраты на подбор из-за роста текущей	Оценка финансовых потерь из-за необходимости подбора новых сотрудников при росте текущей	Оценка дополнительных материальных расходов на подбор при росте текущей	$ДЗ_{пт} = СЗ_{нше} \times ПТ\% \times СЧ,$ <p>где $ДЗ_{пт}$ — дополнительные затраты на подбор из-за роста текущей; $СЗ_{нше}$ — средние затраты на набор штатной единицы; $ПТ\%$ — процент прироста текущей; $СЧ$ — среднесписочная численность</p>

7. HR-метрики оценки HR-процесса «Удержание человеческих ресурсов»

После привлечения в организацию лучших человеческих ресурсов перед ней стоит задача удержать их. Эффективное удержание человеческих ресурсов позволяет не только сохранить их, но и активно вовлечь в деятельность, обеспечить достижение организационных целей, укрепить благосостояние и прибыльность организации. Ряд HR-метрик оценивает удержание человеческих ресурсов интегрировано, в целом. Однако удержание предполагает несколько HR-процессов, каждый из которых вносит свой вклад в сохранение привлеченных человеческих ресурсов. С этой точки зрения HR-метрики оценки HR-процесса «Удержание человеческих ресурсов» включают:

- а) HR-метрики оценки адаптации;
- б) HR-метрики оценки управления производительностью;
- в) HR-метрики оценки мотивации;
- г) HR-метрики оценки аттестации.

HR-метрики удержания человеческих ресурсов оценивают, насколько системообразующие элементы удержания — адаптация, производительность труда, мотивация и аттестация персонала — способствуют обеспечению стабильной работы организации и закладывают основу для преумножения человеческих ресурсов через систему их развития.

7.1. HR-метрики оценки удержания человеческих ресурсов

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Удержание человеческих ресурсов				
Метрики количества				
1	Коэффициент стабильности коллектива	Доля сотрудников, работающих на протяжении всего периода с первого числа месяца	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка стабильности коллектива; – чем выше этот показатель, тем стабильнее коллектив и тем эффективнее работают HR-процессы, из-за которых сотрудники могли бы уволиться 	<p>количество сотрудников, работающих на протяжении всего периода (месяц/квартал/год) / среднесписочное количество сотрудников</p> <p><i>Примечание:</i> при периодах измерения «месяц», «квартал», «год» в числителе нужно указывать количество сотрудников, работающих с первого до последнего числа месяца, квартала и года соответственно</p>
2	Отклонение среднесписочной численности персонала от плановой	Показатель фактического отклонения среднесписочной численности персонала от плановой	Оценка способности организации удерживать имеющийся персонал в соответствии с кадровыми планами	$Ч_{\text{в}} = Ч_{\text{ф}} - Ч_{\text{п}}$ <p>где $Ч_{\text{в}}$ — отклонение фактической численности от плановой; $Ч_{\text{п}}$ — плановая численность, например, по утвержденному штатному расписанию или сделанным ранее расчетам; $Ч_{\text{ф}}$ — фактическая численность</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
3	Удержание ключевых сотрудников	Показатель процента удержанных ключевых сотрудников	Оценка способности организации обеспечить сохранение сотрудников, занимающих ключевые должности	$Y = \frac{K_{\text{удерж}}}{K_{\text{увол}}} \times 100 \%$ <p>где $K_{\text{удерж}}$ — количество удержанных сотрудников;</p> <p>$K_{\text{увол}}$ — общее количество сотрудников, которые подали заявление об увольнении</p>
4	Коэффициент удержания сотрудников	Показатель количества людей, которые остаются в компании в течение определенного периода времени, по сравнению с общим количеством сотрудников за этот период	<p>— Оценка способности организации удерживать стабильную рабочую силу и рисков потери определенных должностей в определенных подразделениях;</p> <p>— показатель удержания персонала укажет на области, требующие особого внимания со стороны организации, и поможет работать на опережение, чтобы решить любые проблемы</p>	$K_{\text{удер}} = \frac{\text{общее кол-во сотрудников} - \text{количество уволившихся}}{\text{общее кол-во сотрудников}} \times 100 \%$
Метрики качества				
5	Качество найма	Охват показателей удержания новых сотрудников	Оценка удержания новых сотрудников;	<p>кандидаты,</p> <hr/> <p>прошедшие испытательный срок</p> <hr/> <p>общее количество нанятых сотрудников</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
5			– удержание и высокая эффективность увеличивают доход и важны на стратегическом уровне	
Метрики времени				
6	Средний стаж работы сотрудников в организации	Среднее количество лет работы сотрудников в организации	<p>Оценка удовлетворенности условиями труда и лояльности к компании.</p> <p>Показатель оценивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – конкурентоспособность системы вознаграждений и льгот; – эффективность мотивационных программ, программ геймификации, программы карьерного развития, ротации и пр. 	$X = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{C},$ <p>где X — средний стаж сотрудников организации; $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ — стаж каждого сотрудника на первое число месяца, следующего за отчетным периодом; C — количество сотрудников в организации (списочная численность) на первое число месяца, следующего за отчетным периодом</p>
Метрики стоимости				
отсутствуют				

7.2. HR-метрики оценки адаптации

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Адаптация человеческих ресурсов				
Метрики количества				
1	Количество должностей, охваченных системой адаптации	Показатель полноты охвата новичков системой адаптации	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка охвата новичков системой адаптации; – теоретически этот показатель должен составлять 100 % персонала 	$\frac{\text{количество новичков, участвующих в программе адаптации}}{\text{общее количество новых сотрудников}} \times 100 \%$
2	Число сотрудников, выполняющих функции наставников	Показатель обеспеченности новичков наставниками	<ul style="list-style-type: none"> – Показатель зависит от численности подразделений и количества новых сотрудников в них; – целесообразно рассчитывать для разных профессий 	$\frac{\text{количество сотрудников, выполняющих функции наставников}}{\text{количество сотрудников подразделения}}$
3	Процент сотрудников, прошедших испытательный срок	Показатель успешности прохождения испытательного срока новыми сотрудниками	Оценка эффективности системы адаптации и работы наставников	$\frac{\text{количество сотрудников, прошедших испытательный срок}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \times 100 \%$
4	Процент добровольного увольнения после	Показатель добровольного увольнения новых сотрудников после испытательного срока;	<ul style="list-style-type: none"> – Комплексная оценка процессов рекрутинга и адаптации; – оценка необходимости сменить стратегии: подбор, например, 	

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
4	испытательного срока	у этой метрики особое назначение: если после испытательного срока многие ушли добровольно, значит, ответственность делится между рекрутментом, адаптацией и руководителям	может подробнее расписать требования к вакансии или условия работы, а адаптация – поэкспериментировать с методами обучения	$\frac{\text{количество сотрудников, уволившихся после испытательного срока}}{\text{общее количество нанятых сотрудников}} \times 100 \%$
5	Количество специалистов, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему объему нанятых	Показатель эффективности системы подбора и адаптации	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка эффективности системы подбора и адаптации: – для менеджера по персоналу важно анализировать, кто был инициатором расторжения трудового договора – сам работник или его непосредственный руководитель (если таковым был последний, то причина увольнения может крыться в несовершенстве системы подбора) 	$\frac{\text{количество сотрудников, прошедших испытательный срок}}{\text{общее количество нанятых сотрудников}} \times 100 \%$
6	Текущая за первый месяц	Показатель риска потери новых сотрудников	Руководство организации должно оперативно выявлять причины ухода новых сотрудников, чтобы их устранить	$\frac{\text{количество сотрудников, покинувших организацию в течение 1 месяца}}{\text{общее количество набранных сотрудников}} \times 100 \%$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
7	Коэффициент текучести на испытательном сроке	Показатель интенсивности текучести по подразделениям компании	<ul style="list-style-type: none"> – Обнаружение ошибок в адаптации; – можно сравнивать показатель по подразделениям, категориям и в динамике по периодам; – коэффициент текучести на испытательном сроке по инициативе работодателя указывает на ошибку в подборе 	<p>количество уволенных сотрудников на испытательном сроке за период $\times 100 \%$</p> <p>среднесписочное количество сотрудников на испытательном сроке</p>
8	Число сотрудников, покинувших компанию до конца испытательного срока или сразу после его завершения	Показатель эффективности плана адаптации и его выполнения	<p>Если такое происходит, HR-менеджеру принципиально важно выяснить, кто на самом деле стал инициатором увольнения. Часто бывают случаи увольнения сотрудников по инициативе работодателя после прохождения испытательного срока из-за нежелания и неумения руководства юридически грамотно уволить сотрудника по причине несоответствия должности и непрохождения испытательно-го срока</p>	<p>количество новичков, уволившихся в период испытательного срока $\times 100 \%$</p> <p>общее количество новых сотрудников</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
9	Процент уволившихся в первые 3 месяца, полгода или год работы	<p>— Показатель потери персонала в период испытательного срока и адаптации;</p> <p>— индикатор эффективности мер по адаптации новых сотрудников</p>	Оценка способности организации удерживать персонал на ранних этапах жизненного цикла сотрудника	$\frac{\text{количество уволившихся новых сотрудников за период}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \times 100 \%$
10	Количество увольнений за первый год работы, или отсев первого года	<p>Показатель эффективности подбора и адаптации в целях сокращения текучести.</p> <p><i>Примечание:</i> это число должно равняться нулю.</p> <p>Процент выше, чем «0» является дорогостоящим и указывает на плохое соответствие ожиданий и компетенций нанятых сотрудников ожиданиям и требованиям организации</p>	<p>— Комплексная оценка эффективности системы подбора и адаптации персонала организации в целях совершенствования процедуры и инструментов отбора;</p> <p>— это ключевой рекрутинговый показатель, который указывает на успешность подбора. Кандидаты, которые покидают компанию в течение первого года, не становятся максимально продуктивными и обычно дорого обходятся компании;</p> <p>— отсев первого года может быть управляемым и неуправляемым</p>	$\frac{\text{количество сотрудников покинувших организацию в 1-й год работы}}{\text{количество сотрудников}} \times 100 \%$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
11	Процент сотрудников, которые работают в компании более одного года (трех, пяти лет)	Показатель успешности адаптации новых сотрудников в организации	Оценка успешности адаптации	<p>количество сотрудников, работающих к организации более 1-го года $\times 100\%$</p> <p>среднесписочная численность персонала</p>
12	Доля уволившихся работников со стажем менее трех лет (среднестатистический срок профессионального становления сотрудника)	Показатель успешности адаптации работников со стажем менее трех лет	Оценка успешности адаптации	<p>количество уволившихся сотрудников со стажем менее 3-х лет $\times 100\%$</p> <p>среднесписочная численность персонала</p>
13	Эффективность работы кадровых служб по адаптации персонала	Расчет процента работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока	Оценка работы кадровой службы по организации процесса адаптации новых сотрудников	$F = \frac{P}{W} \times 100\%$ <p>где P — число прошедших испытательный срок и успешно адаптировавшихся сотрудников, чел.;</p> <p>W — общая численность работников, принятых за указанный период, чел.</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Метрики качества				
14	Удовлетворенность сотрудника процессом адаптации	Особенно важно проводить подобные опросы в компаниях с развитой филиальной сетью, когда HR-менеджеру сложно контролировать процесс адаптации	Получение обратной связи от сотрудников относительно организации процесса адаптации	Опрос новых сотрудников, прошедших испытательный срок
15	Средняя производительность новых сотрудников	Показатель выхода сотрудников на требуемый уровень производительности труда	Оценка успешности выполнения работы новыми сотрудниками	$\frac{\text{фактическое выполнение плана новыми сотрудниками}}{\text{плановые показатели работы новых сотрудников}} \times 100 \%$
16	Показатель озабоченности и неопределенности адаптируемого работника (руководителя)	Учитывая, что целью адаптации должно стать снижение степени озабоченности и неопределенности, вызванное новым назначением, наиболее предпочтительной будет ситуация, при которой данный показатель у вновь назначенных руководителей к завершению адаптации стремится к нулю	Оценка адаптированности нового сотрудника из числа руководителей	Анкетирование назначенных руководителей

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
17	Удовлетворенность кандидата своей работой	Удовлетворенность кандидата своей работой — способ отслеживать, способствуют ли ожидания, установленные во время процедуры подбора, релевантности	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка управления ожиданиями нового сотрудника; – низкая удовлетворенность работой кандидата подчеркивает неадекватное управление ожиданиями или неполное описание должностных обязанностей 	Анкетирование новых сотрудников в процессе и по окончании адаптационного периода
Метрики времени				
18	Временные затраты окружения адаптируемого работника на проведение консультаций	Показатель экономии времени руководителя, коллег на проведение консультаций адаптируемого сотрудника	Очевидно, что в первое время новому сотруднику обязательно будут требоваться консультации руководства и коллег	Количество времени, требуемое на консультации, колеблется ежедневно от 60 мин в 1-й месяц работы до 40 мин во 2–3-й месяцы
19	Время выхода новичка на заданный уровень производительности	Показатель времени между первым днем приезда на работу и моментом, когда сотрудник полностью вносит свой вклад в организацию	Оценка времени, затраченного на введение сотрудника в рабочий режим	Период времени между датой выхода нового сотрудника на работу и датой достижения планируемого для него уровня производительности
20	Время от старта подбора до выхода на точку безубыточности	Срок достижения компанией равенства доходов от сотрудника и расходов на него	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка скорости адаптации сотрудников; – точка безубыточности — это момент, в котором затраты 	

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
20			на подбор, адаптацию, обучение, зарплату, налоги и т. д. сравниваются с доходами, затраченными сотрудниками в компании	<p>– Точка безубыточности: совокупные затраты (расходы) организации на нового сотрудника $\frac{\text{совокупные расходы организации}}{\text{от работы нового сотрудника}} = 0$;</p> <p>– точка безубыточности может также измеряться в неделях или в месяцах</p>
21	Расчет экономии времени, составляющего период адаптации нового работника	Показатель скорости адаптации нового сотрудника	Оценка экономии фонда рабочего времени при адаптации нового сотрудника	$\Theta_{\text{вр}} = \frac{\text{ПА} \times \text{Ч}_{\text{ал.р}} \times \text{ПВ}}{100},$ <p>где ПА — период адаптации; $\text{Ч}_{\text{ал.р}}$ — численность работников, проходящих адаптацию, чел.; ПВ — средние потери времени в период адаптации, %</p>
Метрики стоимости				
22	Стоимость адаптации одного сотрудника	Показатель складывается из временных затрат персонала, вовлеченного в процесс адаптации, стоимости его рабочего времени и расходов на различные обучающие материалы.	Оценка затрат на адаптацию одного сотрудника	$C_a = T_3 + C_{\text{рв}} + P_{\text{ом}},$ <p>где C_a — стоимость адаптации одного сотрудника; T_3 — временные затраты персонала, вовлеченного в процесс адаптации; $C_{\text{рв}}$ — стоимость его рабочего времени; $P_{\text{ом}}$ — расходы на различные обучающие материалы</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
22	Стоимость адаптации од-ного сотруд-ника	<p>В расчеты входят:</p> <ul style="list-style-type: none"> — средние трудозатраты сотрудников, участвую-щих в адаптации по ка-тегориям сотрудников (руководитель, HR, на-ставник); — стоимость приветствен-ного пакета (ручки, кружки, флешки, фут-болки и т. д.); — стоимость обучения (сто-имость внешнего тре-нера или трудозатра-ты внутреннего тренера, стоимость раздаточных материалов и т. д.). 		
23	Стоимость подготовки наставника	Размер инвестиций, вло-женных в подготовку на-ставника	Оценка затрат на подготовку на-ставника	$C_n = P_k + P_{om},$ <p>где C_n — стоимость подготовки настав-ника;</p> <p>P_k — развитие профессиональных ком-петенций наставника;</p> <p>P_{om} — разработка обучающих меропри-ятий, которые он будет проводить для новичков</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
24	Стоимость достижения оптимального уровня производительности — <i>Optimum Productivity Level (OPL)</i>	<p>В общую стоимость могут входить:</p> <ul style="list-style-type: none"> — размещение вакансий и реклама; — вознаграждение рекрутера или агентства; — комиссия за поиск; — проверка анкетных данных; — время, потраченное на отбор кандидатов и собеседования; — стоимость регистрации при найме; — стоимость обучения; — расходы руководителя группы и ее членов, несенные на обучение на рабочем месте 	<p>Оценка затрат на достижение оптимального уровня производительности нового сотрудника; многие организации также учитывают процент зарплаты нового сотрудника в общих затратах, пока не достигнут 100 % OPL</p>	$C_{\text{опл}} = P_{\text{н}} + P_{\text{а}} + P_{\text{о}} + (OP_{\text{о}} \times \% \text{ OPL} / \text{мес.}),$ <p>где $C_{\text{опл}}$ — общая сумма расходов, связанных с достижением новым сотрудником оптимального уровня производительности;</p> <p>$P_{\text{н}}$ — расходы на найм;</p> <p>$P_{\text{а}}$ — расходы на адаптацию;</p> <p>$P_{\text{о}}$ — расходы на обучение без отрыва от производства;</p> <p>$OP_{\text{о}}$ — общие расходы на оплату труда;</p> <p>$\% \text{ OPL} / \text{мес}$ — уровень производительности в месяц, %</p>
25	Объем издержек, связанных с увольнением новых сотрудников	Сумма всех расходов, связанных с увольнением сотрудника и приемом нового сотрудника на данную должность	Оценка издержек, связанных с увольнением новых сотрудников	<p>Примерные статьи расходов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) затраты на увольнение сотрудника (затраты на интервью на выходе, на расчет, выходное пособие); 2) затраты на поддержание рабочего процесса (выплаты совместителям); 3) затраты на поддержание рабочего процесса (выплаты совместителям);

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
25				<p>4) затраты на поддержание рабочего процесса (выплаты совместителям);</p> <p>5) стоимость найма (затраты на поиск, собеседование, тестирование и анкетирование, финальное обсуждение кандидатуры, оформление сотрудника, спецодежду и другие необходимые для работы атрибуты);</p> <p>6) затраты на адаптацию сотрудника;</p> <p>7) затраты на обучение (стоимость презентационных материалов для нового сотрудника, обучение);</p> <p>8) потери на вхождении в должность (оплата работы сотрудника в период обучения)</p>

7.3. HR-метрики оценки управления производительностью

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Производительность труда				
Метрики количества				
1	Количество произведенной продукции или продаж на одного человека	Показатель, определяющий производительность одного сотрудника	Если результаты каждого работника можно определить индивидуально, то допускается простое ежемесячное сравнение	$\frac{\text{выпуск продукции или объем продаж подразделения}}{\text{среднесписочная численность подразделения}}$
2	Производительность труда	Показатель, характеризующий результативность труда	Оценка производительности труда	Объем произведенной продукции (в натуральном или денежном выражении) Среднесписочная численность работников, задействованных при производстве этого объема продукции <i>Примечание:</i> производительность труда да измеряется количеством продукции, выпущенной работником за единицу времени
3	Удельный вес сотрудников, не выполняющих планы	Показатель процента проблемных специалистов, с которыми нужно проводить работу, выявляя слабые места	– Оценка организации труда и условий обеспечения производительности труда работников;	Количество сотрудников, не выполнивших планы, нормативы, задания Общая численность сотрудников

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
3	или поставленные задачи		— для работников с низкой производительностью можно организовать дополнительное обучение или наставничество	<p><i>Примечание:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — перечень применяемых измерителей в этой области не ограничен; — для некоторых компаний возможны совершенно специфические, т. е. подходящие только им, индексы и коэффициенты
Метрики качества				
4	Эффективность сотрудников	Количество сотрудников, стабильно выполняющих производственные планы	Определение того, как работник выполняет свои должностные обязанности и необходимые задачи	Отслеживается с помощью методов оценки сотрудников, включая аттестацию
5	Средняя эффективность нанятых работников	Показатель вклада работников в прибыльность организации	Оценка качества кадрового состава через оценку производительности сотрудников и прибыльности организации	$\frac{\text{Прибыль организации за период}}{\text{Количество работников}}$
Метрики времени				
6	Длительность трудового дня	Показатель фактического времени, которое работник проводит на работе	Показатель регулируется Трудовым кодексом РФ	Рассчитывается в зависимости от типа и объема занятости, должности сотрудника
7	Трудоёмкость работ	Количество рабочего времени, затрачиваемого на производство единицы продукции	На основе этого коэффициента легко разработать эффективно выполнимый производственный план, а также обосновать уже составленный	Трудозатраты на определенный объем работы / фонд рабочего времени за период, в течение которого эта работа должна быть выполнена:

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
7				$T_p = \frac{T}{Q},$ <p>где T — время, потраченное на работу; Q — объем выпущенной продукции или проделанных работ</p>
8	Технологическая трудоемкость	Отражение совокупных затрат труда основных производственных рабочих с разными видами оплаты труда	Оценка совокупной трудоемкости труда	$T_{\text{техн}} = \frac{T_{\text{сл}}}{T_{\text{повр}}},$ <p>где $T_{\text{техн}}$ — технологическая трудоемкость; $T_{\text{сл}}$ — технологическая трудоемкость рабочих-сдельщиков; $T_{\text{повр}}$ — технологическая трудоемкость рабочих-повременщиков</p>
9	Трудоемкость обслуживания производства	Совокупность затрат вспомогательных рабочих цехов основного производства и всех рабочих вспомогательных цехов и служб (ремонтного, энергетического и т. д.), занятых обслуживанием производства	Оценка совокупной трудоемкости обслуживания производства	$T_{\text{обсл}} = T_{\text{вспом}} + T_{\text{всп}},$ <p>где $T_{\text{обсл}}$ — трудоемкость обслуживания производства; $T_{\text{вспом}}$ — затраты вспомогательных рабочих цехов основного производства; $T_{\text{всп}}$ — затраты всех рабочих вспомогательных цехов и служб (ремонтного, энергетического и т. д.), занятых обслуживанием производства</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
10	Производственная трудоемкость	Совокупные затраты труда всех рабочих — как основных, так и вспомогательных	Оценка совокупной трудоемкости производства	$T_{\text{сов}} = T_{\text{осн}} + E_{\text{всп}}$ <p>где $T_{\text{сов}}$ — производственная трудоемкость; $T_{\text{осн}}$ — совокупные затраты труда основных рабочих; $E_{\text{всп}}$ — совокупные затраты труда вспомогательных рабочих</p>
11	Время выполнения задания, производства единицы продукции	Статистический аналог нормы времени на единицу работы	Оценка использования фонда рабочего времени	<p>объем производства</p> <hr/> <p>на одного сотрудника или подразделения</p> <hr/> <p>производительный фонд</p> <hr/> <p>рабочего времени в днях или часах</p>
12	Сверхурочные часы на одного сотрудника	Количество сверхурочного времени	Индикатор неэффективного использования ресурсов и работы отдела: рост количества внеурочных часов говорит об ошибках в управлении и планировании	<p>общее количество</p> <hr/> <p>сверхурочных часов за период</p> <hr/> <p>среднесписочная</p> <hr/> <p>численность подразделения</p>
13	Коэффициент отсутствия по инициативе работника (абсентеизм)	Количество времени, которое работник отсутствует на рабочем месте	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка временных потерь отдела, сотрудника, связанных с личными причинами персонала; – нередко работники злоупотребляют своим правом на социальные гарантии, а это влечет за собой дополнительные расходы для работодателя на оплату замещения 	<p>количество часов отсутствия</p> <hr/> <p>по инициативе сотрудника</p> <hr/> <p>общее количество отработанных</p> <hr/> <p>или плановых часов по графику</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Метрики стоимости				
14	Общая рентабельность персонала	Показатель уровня прибыли всех сотрудников	Формула рентабельности персонала позволяет определить производительность труда, посредством чего можно провести диагностику каждого рабочего места и соответствующие мероприятия по их совершенствованию	<p><i>1-й вариант расчета:</i></p> $РП = \frac{Пр}{ЧП} \times 100 \%$ <p>где РП — рентабельность персонала; Пр — сумма чистой прибыли; ЧП — численность персонала; <i>2-й вариант расчета:</i></p> $РП = \frac{Затр}{ЧП} \times 100 \%$ <p>где РП — рентабельность персонала; Затр — все затраты на персонал; ЧП — чистая прибыль</p>
15	Персональная рентабельность сотрудника	Показатель уровня прибыли на одного сотрудника	<ul style="list-style-type: none"> — Оценка прибыли на одного сотрудника в динамике; — выявление ценности и деловых возможностей сотрудников; — следует оценивать в динамике 	<p><i>1-й вариант расчета:</i></p> $РП_{инд} = \frac{\text{сумма прибыли за период}}{\text{среднесписочная численность за период}}$ <p><i>2-й вариант расчета:</i></p> $РП_{инд} = \frac{З}{ДП} \times 100 \%$ <p>где РП_{инд} — персональная рентабельность персонала;</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
15				<p>З — затраты на конкретного сотрудника; ДП — доля прибыли, принесенной сотрудником</p>
16	Выручка на одного сотрудника	Показатель доли выручки, приходящейся на одного работающего человека	Оценка ценности человеческого капитала	$\frac{\text{сумма выручки за период}}{\text{среднесписочная численность за период}}$
17	Рентабельность затрат на содержание работников	Показатель отдачи на каждый рубль затрат на персонал	Оценка рентабельности стоимости сотрудников	$\frac{\text{прибыль за период}}{\text{затраты на персонал}} \left(\text{зарплата, спецодежда, обучение, подбор и т. д.} \right)$
18	Индекс сравнения роста выручки (прибыли) и увеличения заработной платы	Сравнительный показатель динамики соотношения выручки и заработной платы	Оценка эффективности роста затрат на ФОТ	<p>процент изменения выручки (прибыли) за период</p> <p>процент изменения численности за период</p>
19	Стоимость пропусков	Показатель понесенных организацией убытков из-за пропусков персонала	Оценка потерь компании в связи с прогулами сотрудников (прогулы относятся к обычному отсутствию сотрудника на работе — обычно преднамеренному и без какой-либо уважительной причины)	$OC_{\text{п}} = (O_{\text{ч}} \times O_{\text{чр1}}) + (O_{\text{ч}} \times O_{\text{чр2}}) + ДР,$ <p>где $OC_{\text{п}}$ — общая стоимость пропусков; $O_{\text{ч}}$ — общее количество рабочих часов, потерянных из-за пропусков; $O_{\text{чр1}}$ — почасовая оплата (включая льготы); $O_{\text{чр2}}$ — часы руководителя, потерянные при работе с прогулами; $ДР$ — почасовая оплата руководителя (включая льготы);</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
19				ДР — другие расходы (включая временный персонал, обучение, потерю производительности, потерю качества, сверхурочные и т. д.)

7.3. HR-метрики оценки мотивации

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Мотивация				
Метрики количества				
1	Индекс удовлетворенности сотрудников работой	Простое соотношение довольных работой сотрудников к общей численности	Оценка уровня удовлетворенности сотрудников показывает, сколько сотрудников удовлетворены своей работой. Позволяет: – разработать план мероприятий по улучшению условий труда, увеличению вовлеченности и лояльности персонала;	$I_{уд.с} = \frac{\text{количество удовлетворенных работой сотрудников}}{\text{общая списочная численность сотрудников}}$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
1			<ul style="list-style-type: none"> разработать планы личного развития и удержания персонала; корректировать <i>Work-Life Balance</i>; развивать и корректировать корпоративную культуру 	
2	Индекс лояльности	Показатель готовности сотрудников рекомендовать работодателю вакансий на рынке труда	Оценка лояльности сотрудников	$\frac{\text{количество сотрудников, готовых рекомендовать работодателя}}{\text{общая списочная численность персонала}}$
3	Доля сотрудников, удовлетворенных проводимыми социальными программами	Соотношение удовлетворенных социальными программами сотрудников к среднесписочной численности персонала	Оценка удовлетворенности сотрудников социальными программами	$\frac{\text{количество сотрудников, удовлетворенных проводимыми социальными программами}}{\text{среднесписочная численность сотрудников}} \times 100 \%$
Метрики качества				
4	Индекс удовлетворенности сотрудников (ESI)	Индекс удовлетворенности сотрудников (ESI) используется три вопроса для измерения степени удовлетворенности сотрудников своей работой	<ul style="list-style-type: none"> Измерение уровня удовлетворенности сотрудников; используется как критерий для измерения улучшений с течением времени; 	$\frac{\text{сумма значений ответов на вопросы} - 1}{3} \times 100 \%$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
4			<p>– может использоваться как часть более обширных опросов, которая позволит получить открытые ответы о том, чем именно разочарованы сотрудники, а также понять, что можно улучшить</p>	<p><i>Hubstaff</i> задает сотруднику следующие три вопроса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) насколько вы довольны своим рабочим местом? 2) насколько рабочее место соответствует вашим ожиданиям? 3) насколько близко ваше рабочее место к вашей идеальной работе? <p>Все вопросы оцениваются по шкале от 1 до 10. Результат ESI даст оценку от 0 до 100. Чем выше число, тем более довольны сотрудники</p>
5	eNPS — индекс чистой лояльности	Соотношение сотрудников разных групп: «промоутеры», «нейтралы», «критики» к общему числу сотрудников	Оценка лояльности сотрудников, прогноз готовности организации к активному развитию и росту в тот или иной момент своего существования	<p>количество «промоутеров» – $\frac{\text{количество «критиков»}}{\text{количество респондентов}} \times 100 \%$.</p> <p>Метрика eNPS измеряется путем опроса сотрудников о том, с какой вероятностью будут рекомендовать работу в компании своим друзьям или родственникам. Сотрудники ставят оценки по шкале от 0 до 10, где 0 — нет, а 10 — да</p>
6	Удовлетворенность ключевых сотрудников	Показатель удовлетворенности наиболее важных сотрудников	Оценка удовлетворенности ключевых сотрудников, от которых зависит прибыльность организации	Опрос ключевых сотрудников — держателей основных бизнес-процессов и топ-менеджеров управленческой команды

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
7	Вовлеченность сотрудников	Вовлеченность сотрудников — это сила психической и эмоциональной связи, которую работники чувствуют по отношению к компании	<p>Работники, любящие компанию, в которой работают, производительнее тех, кого не беспокоит судьба начинающий работодателя;</p> <p>— сотрудники, которые вкладывают в компанию силы и эмоции, с большей вероятностью будут гордиться тем, что работают именно здесь, с удовольствием приходить на работу и чувствовать свою ценность; и чувствовать причину работодателя — по этой причине работодателю важно знать процент вовлеченных сотрудников и стремиться к его повышению</p>	<p>Опросник <i>Gallup Q12</i> основан на изучении результатов опроса более 35 млн работников по всему миру и является наиболее эффективным показателем вовлеченности сотрудников и ее влияния на результаты, которые наиболее важны для бизнеса. Ценность опросника определяется следующими критериями:</p> <ul style="list-style-type: none"> — правильные вопросы; — быстрый результат; — ориентированность на цель. <p>Результаты <i>Gallup Q12</i> напрямую связаны с такими показателями, как производительность, прибыльность, удержание и текучесть кадров. Работая с результатами, можно эффективно изменить ситуацию и идти к целям компании</p>
Метрики времени				
отсутствуют				
Метрики стоимости				
8	Средняя заработная плата сотрудника	Показатель уровня заработной платы в расчете на временной период (месяц, квартал, полгода, год и т. п.)	Оценка уровня расходов компании в виде заработной платы на каждого работника	$\frac{\text{ФОТ за период}}{\text{среднесписочная численность}}$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
9	Средний уровень заработной платы по категориям	Фонд оплаты труда рассчитывается путем суммирования всех выплат за выбранный период (месяц, квартал, год либо иной период), имеющих отношение к оплате труда в организации	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка ФОТ; – средняя заработная плата по организации рассчитывается путем деления фонда заработной платы работников, численной за рассматриваемый период, на среднесписочную численность работников организации (число месяцев в периоде, за который учитывается заработная плата) 	<p>$S_{зп} = \text{ФОТ} : \text{ССЧ} : \text{КМ}$,</p> <p>где $S_{зп}$ — средняя зарплата организации на одного работника; ФОТ — фонд оплаты труда за период; ССЧ — среднесписочная численность работников за период; КМ — количество месяцев, за которые учитывается заработная плата</p>
10	Затраты на оплату труда как процент от выручки	<ul style="list-style-type: none"> – Один из самых популярных способов снижения затрат на оплату труда в обороте — сокращение численности работников; – этот способ дает быстрый и заметный эффект, но имеет краткосрочный характер и ряд очень неприятных последствий — дополнительные расходы, связанные с компенсационными 	<p>Показатель позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – нормировать численность персонала (найти золотую середину между высокой производительностью и оптимальным числом сотрудников); – оценить рациональность систем вознаграждения и льгот, в том числе тарификации заработной платы (не раздувать выплаты); – оценить эффективность системы нормирования рабочего 	<p><u>общая заработная плата</u> <u>организационная выручка</u></p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
10	Затраты на оплату труда как процент от выручки	<p>выплатами при сокращении и трудовыми спорами, недовольством персонала, текучестью персонала и пр.;</p> <p>— в этих условиях рост производительности быстро сменится ее стремительным падением</p>	<p>времени (сколько % рабочего времени сотрудник должен тратить на ту или иную задачу);</p> <p>— своевременно находить проблемные зоны и приступить к организационным и структурным преобразованиям</p>	
11	Зарботная плата на одного сотрудника	<p>— Показатель производительности труда в финансовом выражении (сколько в среднем «принесит» один сотрудник);</p> <p>— повышение эффективности работы приводит к повышению данного показателя. Например, при установке нового оборудования объем создаваемой и продаваемой продукции при том же штате увеличивается. В этом случае показатель выручки на сотрудника возрастет</p>	<p>— Если у компании снижаются обороты, либо обороты компании значительно ниже медианы рынка (в поставимой отрасли), то важно проанализировать целесообразность затрат на персонал, оценить затраты на функции и возможности оптимизации штата;</p> <p>— резкое снижение показателя может говорить, в том числе, о необходимости реформирования текущей стратегии по управлению персоналом</p>	$\frac{\text{зарботная плата всех сотрудников}}{\text{общее число работников}}$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
12	Среднее вознаграждение	Показатель контроля расходов на вознаграждение: отражает общую карту затрат организации на вознаграждение сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка конкурентоспособности компенсационной функции организации и обособности затрат/инвестиций в вознаграждение; – в большинстве организаций расходы на зарплату являются самой большой или второй по величине статьей расходов; – два наиболее распространенных вида подсчетов включают в себя общие расходы на зарплату (или вознаграждение) и средний доход (среднее вознаграждение) 	<p>затраты на вознаграждение _____</p> <p>среднесписочная численность работников</p> <p><i>Примечание:</i> затраты на вознаграждение включают затраты на компенсации и льготы</p>
13	Индекс сравнения роста выручки (прибыли) и увеличения зарплаты	Показатель эффективности увеличения затрат на ФОТ	Оценка эффективности увеличения затрат на ФОТ в целях обеспечения повышения покупательной способности зарплаты	<p>процент изменения _____</p> <p>выручки (прибыли) за период</p> <p>_____</p> <p>процент изменения численности персонала за период</p>
14	Средняя зарплата на сотрудника	Показатель уровня расходов организации в виде зарплаты на каждого работника	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка уровня расходов компании в виде зарплаты на каждого работника; – используется при начислении компенсации при увольнении, отпускных, выплат по больничному листу, расчете пособия по безработице 	<p>ФОТ за период _____</p> <p>среднесписочная численность персонала</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
15	Отклонение фактического фонда оплаты труда от планового бюджета компании	Анализ фонда начинается с расчета абсолютного и относительного отклонений фактической его величины от плановой	Оценка отклонения фактического фонда оплаты труда от планового бюджета компании	$\text{ФОТ}_{\text{абс}} = \text{ФОТ}_{\text{ф}} - \text{ФОТ}_{\text{пл}}$ <p>где $\text{ФОТ}_{\text{абс}}$ — ФОТ в абсолютном выражении; $\text{ФОТ}_{\text{ф}}$ — ФОТ фактический; $\text{ФОТ}_{\text{пл}}$ — ФОТ плановый</p>
16	Индекс стимулирования	Формула для расчета этого индекса состоит из показателей уровня заработной платы, премирования и условий труда	Оценка уровня стимулирования сотрудников	$I_{\text{ст}} = (\text{Ц}_{\text{зп}} \times \text{В}_{\text{зп}} - \text{Ц}_{\text{зр}}) \times 100 \%$ <p>где $\text{Ц}_{\text{зп}}$ — ценность заработной платы; $\text{В}_{\text{зп}}$ — вероятность выплаты заработной платы; $\text{Ц}_{\text{зр}}$ — ценность затрат на работу</p>

7.5. HR-метрики оценки аттестации

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Аттестация				
Метрики количества				
1	Доля сотрудников, прошедших	Показатель доли сотрудников, которые уже прошли оценку (аттестацию)	Оценка успешности аттестации	$O_c = \frac{K_n}{C} \times 100 \%$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
1	оценку (аттестацию)			где K_n — количество сотрудников, прошедших оценку (аттестацию); C — средняя численность сотрудников
Метрики качества				
2	Оценка компетенций	Среднее значение или распределение оценок компетенций в отношении конкретных ролей в целевой группе	Оценка компетенций показывает уровень знаний и навыков целевой группы, необходимых для процветания и развития организации	Оценка по компетенциям
3	Результаты центра оценки	Результаты прохождения индивидуальных опросников, тестов оценки способностей, тестов оценки компетенций, опросников по мотивации и ролевых игр	Оценка качества кадрового состава в текущем моменте времени	Результаты центра оценки предоставляют детальную информацию о многообразии кадров в рамках целевой группы, о потенциале развития, а также дают глубокое понимание соответствия целевой группы будущим возможностям и форматам работы организации в будущем
4	Коэффициент проблемных сотрудников	Показатель доли сотрудников, не соответствующих занимаемой должности	Оценка результатов аттестации	количество сотрудников, не прошедших аттестацию _____ / общее число сотрудников
Метрики времени				
отсутствуют				

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Метрики стоимости				
5	Затраты на оценку (аттестацию) одного сотрудника	Сумма расходов организации на оценку персонала в расчете на одного сотрудника	Оценка финансовых затрат на аттестацию	$O_3 = \frac{P}{C} \times 100 \%$ <p>где P — сумма расходов на оценку персонала; C — средняя численность сотрудников</p>

8. HR-метрики оценки HR-процесса «Развитие человеческих ресурсов»

В рамках концепции управления человеческими ресурсами, которая предполагает отношение к ним как к ценным, уникальным и редким, развитие человеческих ресурсов — это процесс непрерывного усиления потенциала сотрудников, инвестирования в человеческий капитал и мониторинг их результатов.

HR-метрики оценки HR-процесса «Развитие человеческих ресурсов» включают:

- а) HR-метрики оценки обучения;
- б) HR-метрики оценки формирования кадрового резерва;
- в) HR-метрики оценки служебного продвижения и карьерного роста;
- г) HR-метрики оценки управления талантами.

HR-метрики оценки развития человеческих ресурсов помогают оценить инвестиции организации в человеческие ресурсы, а также сделать прогнозы относительно гарантий и перспектив достижения организационных целей, реализации стратегии и повышения прибыльности компании.

8.1. HR-метрики оценки обучения

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Обучение				
Метрики количества				
1	Зачисление на программу	<ul style="list-style-type: none"> – Показатель числа со-трудников, записавшихся на программу (чем больше зачислений, тем лучше); – косвенный показатель успешной коммуникации HR-менеджеров 	Оценка востребованности программы обучения	Абсолютное число слушателей, зачисленных на программу
2	Количество часов обучения на одного сотрудника	Показатель охвата сотрудников обучением	<ul style="list-style-type: none"> – Необходимо отслеживать, есть ли зависимость между количеством программ обучения, пройденных сотрудником, и оценкой его результативности (производительности труда); – можно также рассмотреть, влияет ли увеличение часов обучения на одного сотрудника на рост среднего уровня результативности сотрудников компании (их производительности труда) 	$\frac{\text{общее число часов обучения}}{\text{общее количество сотрудников}}$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
3	Процент охвата обучения сотрудников компании	Показатель охвата сотрудников обучением	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка равномерности распределения обучения по группам сотрудников; – прогноз роста средней оценки результативности сотрудников компании (их производительности труда) при высоком охвате обучением 	$\frac{\text{количество сотрудников, посетивших хотя бы одно занятие}}{\text{среднестатистическая численность сотрудников}} \times 100 \%$
4	Коэффициент отсева обучающихся	Показатель полноты прохождения программ обучения	Оценка успешности прохождения обучения и сложности курса	$\frac{\text{количество сотрудников, которые начали и не закончили обучение}}{\text{общее количество сотрудников, записавшихся на курс}} \times 100 \%$
5	Коэффициент успешной сдачи экзамена	Показатель результативности обучения	Оценка успешности прохождения обучения	$\frac{\text{количество людей, успешно сдавших экзамен}}{\text{количество всех сотрудников, прошедших обучение}} \times 100 \%$
6	Коэффициент завершенных курсов	Определение процента сотрудников, прошедших курс полностью	Оценка роста экспертности персонала	$\frac{\text{количество сотрудников, полностью завершивших курс}}{\text{общее количество сотрудников, записавшихся на курс}} \times 100 \%$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
7	Коэффициент завершения обучения	Показатель числа сотрудников, прошедших программу обучения до конца	Оценка понятности курса для обучающихся	$\frac{\text{количество сотрудников, прошедших обучение}}{\text{общее количество работников}} \times 100 \%$
8	Процент работников, повысивших качество и эффективность работы после обучения	Показатель процента работников, повысивших результативность работы после обучения	Показатель основан на данных, позволяющих определить эффективность, понятность, значимость обучения для сотрудников	$\frac{\text{количество работников, повысивших качество и эффективность работы после обучения}}{\text{количество работников, прошедших обучение}} \times 100 \%$
9	Коэффициент развития человеческого капитала (<i>Development Rate</i>)	Показатель отношения числа сотрудников, прошедших обучение, к среднему за период числу сотрудников	Оценка развития человеческого капитала	$K_p = \frac{K_p}{C} \times 100 \%$ <p>где K_p — количество сотрудников, прошедших обучение; C — средняя численность сотрудников</p>
Метрики качества				
10	Средний балл	Метрика, которая покажет, насколько сотрудники поняли информацию	Оценка качества контента программы обучения	$\frac{\text{общая сумма баллов}}{\text{количество сотрудников, прошедших тест}}$
11	Вовлеченность обучающихся	Показатель дает информацию о количестве времени и усилий, которые	Измерение вовлеченности обучающихся для оценки того, подходит ли им данный вид обучения, тема, преподаватель	Время, проведенное учащимся на обучающей платформе = его вовлеченность (это нужно комбинировать с другими показателями, такими как

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
11		обучающиеся вкладывают в процесс обучения		завершение курса, рейтинг удовлетворенности и производительность сотрудников)
12	Удовлетворенность опытом обучения	Показатель субъективной оценки обучающимися процесса обучения в целом	Оценка удовлетворенности проведенным видом и тематикой обучения сотрудников	<i>Net Promoter Score</i> (от 1 до 10) с вопросом «Насколько вероятно, что вы порекомендуете это учебное занятие другу или коллеге?»: $\frac{\text{общее количество баллов}}{\text{общее количество ответов}}$
13	Эффективность обучения	Показатель определяет процент успешных и не успешных программ обучения	Оценка полезности и результативности обучения	Измеряется несколькими способами, включая короткие тесты или оценки, которые определяют процент успешных/неуспешных программ обучения, тестовые группы и т. п.
Метрики времени				
14	Время для прохождения обучения	Количество времени, которое требуется сотруднику для завершения курса или обучающей программы	Измерение временных затрат для расчета дальнейших программ обучения	$\frac{\text{общее количество часов на обучение всех сотрудников}}{\text{количество всех сотрудников}}$
15	Количество часов обучения на одного сотрудника	Показатель объема времени, которое тратится на обучение одного сотрудника	Оценка зависимости между количеством часов обучения сотрудника и оценкой его результативности	$\frac{\text{общее число часов обучения}}{\text{среднесписочная численность сотрудников}}$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
16	Количество часов внутреннего обучения на одного сотрудника	Показатель объема временных затрат внутреннего обучения на одного сотрудника	Оценка результативности внутреннего обучения	$\frac{\text{общее число часов внутреннего обучения}}{\text{среднесписочная численность сотрудников}}$
17	Количество часов обучения в разбивке на внутреннее и внешнее	Показатель определяет, какой вид обучения используется в большей степени	Прогноз снижения временных затрат на обучение	$\frac{\text{количество часов внутреннего обучения}}{\text{количество часов внешнего обучения}}$
18	Количество часов дистанционного обучения на одного сотрудника	Показатель времени дистанционного обучения одного сотрудника	Оценка результативности дистанционного обучения	$\frac{\text{общее число часов дистанционного обучения}}{\text{среднесписочная численность сотрудников}}$
19	Количество часов обучения в разбивке на внутреннее, внешнее, а также дистанционное	Соотношение всех видов обучения в организации	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка разнообразия форматов обучения; – необходимо сравнивать формы обучения с оценкой удовлетворенности обучением 	$O_{\text{ч}} = O_{\text{в}} + O_{\text{вн}} + O_{\text{д}} + \dots,$ <p>где $O_{\text{ч}}$ — общее количество часов обучения;</p> <p>$O_{\text{в}}$ — количество часов внутреннего обучения;</p> <p>$O_{\text{вн}}$ — количество часов внешнего обучения;</p> <p>$O_{\text{д}}$ — количество часов дистанционного обучения</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Метрики стоимости				
20	Стоимость обучения одного сотрудника	Показатель финансовых затрат на обучение одного сотрудника (это может быть определенная программа или сумма всех программ обучения, проведенных за определенный период)	<ul style="list-style-type: none"> – Прогноз потерь при неэффективном обучении; – тщательный отбор обучающихся программ на основе расчета потребности сотрудников в обучении 	$P_o = \frac{P}{C},$ <p>где P — сумма расходов (издержек) на обучение; C — среднесписочная численность сотрудников</p>
21	Издержки на обучение одного сотрудника	Показатель затрат на обучение каждого из сотрудников в сравнении с количеством прошлых обучений	Измерение равномерности обучения всех сотрудников	$\frac{\text{сумма издержек на обучение}}{\text{количество прошедших обучений}}$
22	Стоимость обучения в разбивке на внутреннее, внешнее, а также дистанционное обучение	Показатель доли каждого вида обучения в общей системе обучения	Оценка доли разных форматов обучения в общей системе обучения	Расчет каждой доли затрат на каждый формат обучения
23	Окупаемость инвестиций в обучение	Показатель информирует об эффективности проведенного обучения и мотивированности к нему сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> – Измерение окупаемости обучения персонала; – оценка связи вложений в обучение сотрудников с результативностью работы компании 	<p>– <i>1-й вариант</i> расчета:</p> $\frac{\text{изменение дохода компании после обучения}}{\text{затраты на обучение}} \times 100 \%$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
23				<p>– 2-й вариант расчета:</p> $\frac{\text{доходы} - \text{расходы}}{\text{расходы}} \times 100 \%$ <p>– 3-й вариант расчета:</p> $\frac{\text{экономия} - \text{расходы}}{\text{расходы}} \times 100 \%$

8.2. HR-метрики оценки формирования кадрового резерва

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Формирование кадрового резерва [13]				
Метрики количества				
1	Средний возраст сотрудников, состоящих в кадровом резерве на должности, обеспеченные резервом — ПОР)	Показатель соотношения разных групп резервистов по возрастному критерию	Прогноз сбалансированности штата по эффективности (возрастные — опыт, молодые сотрудники — инновации, развитие), уменьшение конфликтности и напряженности в коллективе (разница поколений)	$V_{\text{рез}} = \frac{\sum V_{\text{рез}}}{\text{Ч}_{\text{рез}}} \times 100 \%$ <p>где $\sum V_{\text{рез}}$ — сумма возрастов резервистов подразделения; $\text{Ч}_{\text{рез}}$ — общее количество резервистов в подразделении.</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
1				<p><i>Примечание:</i> показатель рассчитывается как для всего подразделения, так и для кадрового резерва определенно-го уровня, при этом оптимальное значение показателя должно быть не выше установленного возраста для данного уровня резерва в соответствии с регламентом по управлению кадровым резервом (РУКР)</p> $V_{рез} = \frac{\sum V_{рук}}{Ч_{рук}} \times 100 \%$ <p>где $\sum V_{рук}$ — сумма возрастов работников, занимающих должности ПОР в подразделении; $Ч_{рук}$ — общее количество работников, занимающих должности ПОР в подразделении</p>
2	Средний возраст руководителей, занимающих должности ПОР	Возрастной показатель ПОР	<ul style="list-style-type: none"> – Формирование пула кандидатов в кадровый резерв путем ранжирования сотрудников по принципу наибольшего соответствия требованиям должности; – данный показатель особенно значим при согласовании кадровой кандидатуры резервиста под определенную должность в структурных подразделениях 	
3	Индивидуальный возрастной показатель кадрового резерва	Показатель разницы возрастов резервиста и руководителя, на должность которого он проходит подготовку	<ul style="list-style-type: none"> – Анализ возрастных характеристик кадрового резерва руководителей; – считается, что возраст резервиста должен быть меньше 	$V_{инд} = V_{рук} - V_{рез}$ <p>где $V_{рез}$ — возраст резервиста, состоящего в резерве на данную должность</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
3			возраста руководителя, на замещение должности которого резервист готовится	
4	Общая обеспеченность резервом должностей	Измерение, сколько должностей защищено резервом	– Оценка обеспеченности кадровым резервом должностей ПОР отражает количественную и качественную характеристику кадрового резерва как в отделе, взятом подразделении, так и на уровне предприятия в целом; – оценка условий роста и развития сотрудников в компании	$K_{\text{общ}} = \frac{Ч_{\text{злпор}}}{Ч_{\text{общ}}} \times 100 \%,$ где $Ч_{\text{злпор}}$ — количество должностей ПОР, для которых существует кадровый резерв; $Ч_{\text{общ}}$ — общее количество должностей ПОР в подразделении
5	Процент защищенных ключевых позиций	Показатель защищенности кадрового резерва	Оценка кадровой защищенности организации в случае, если ключевой сотрудник покинет компанию	количество ключевых позиций, имеющих преемников, готовых к замещению в течение года <hr/> общее количество ключевых должностей
6	Количество альтернативных кандидатов в кадровый резерв на определенную должность	Показатель разнообразия кадрового резерва, позволяющий сделать наиболее оптимальный выбор при замещении должности	Формирование пула кандидатов в кадровый резерв на основании требований должности, ранжирование их по принципу наибольшего соответствия, а также сравнения имеющейся в базе данных информации по каждому	Абсолютное число с ограничением 3–5 резервистов на одну должность

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
6			<p>работнику с формальными требованиями НЛА по кадровому резерву (при сравнении учитывается наличие обязательных и дополнительных квалификаций)</p>	
7	<p>Количество резервистов, назначенных на должность из кадрового резерва</p>	<p>Показатель уровня назначаемости на должности из числа прошедших подготовку резервистов</p>	<p>Данный показатель является одним из основных при оценке эффективности работы с кадровым резервом, т.к. рассматривает данную подготовку как наиболее действенную: чем ближе такой показатель к 100 %, тем лучше поставлена работа с кадровым резервом</p>	$K_{\text{наз}} = \frac{Ч_{\text{наз}}}{Ч_{\text{он}}} \times 100 \%$ <p>где $Ч_{\text{наз}}$ — количество резервистов в подразделении, назначенных из состава кадрового резерва на данную должность; $Ч_{\text{он}}$ — общее количество всех работников, назначенных на должности ПОР в подразделении</p>
8	<p>Количество резервистов, назначенных на должность из состава кадрового резерва не на данную должность</p>	<p>Показатель уровня неназначаемости на должности из числа прошедших подготовку резервистов</p>	<p>— Измерение количества резервистов, не назначенных из резерва на определенную должность; — оценка количественных и качественных изменений в текущем кадровом резерве за определенный период времени</p>	$K_{\text{нр}} = \frac{Ч_{\text{нр}}}{Ч_{\text{он}}} \times 100 \%$ <p>где $Ч_{\text{нр}}$ — количество резервистов, назначенных на должность из состава кадрового резерва не на данную должность; $Ч_{\text{он}}$ — общее количество всех работников, назначенных на должности ПОР в подразделении</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
9	Коэффициент назначения сотрудников	Показатель подготовленности резервистов к занятости должности	Оценка наличия в компании условий для роста и развития сотрудников при формировании кадрового резерва	количество внутренних назначений — общее количество закрытых вакансий за период
10	Количество работников, назначенных на должность ПОР не из состава кадрового резерва при условии, что на нее существует резерв	Показатель назначения не из резерва	— Показатель является сигнальным индикатором сбоя в работе системы «формирование резерва — подготовка резерва — назначение на должность»; — при составлении отчета по данному показателю отдельно учитывается количество работников, назначенных на должность ПОР не из кадрового резерва при условии, что на нее не было резерва	$K_{\text{нпр}} = \frac{Ч_{\text{нпр}}}{Ч_{\text{он}}} \times 100 \%,$ где $Ч_{\text{нпр}}$ — количество назначенных работников на должность ПОР не из кадрового резерва при условии, что в составленных списках претендентов на нее указан резервист; $Ч_{\text{он}}$ — общее количество всех работников, назначенных на должности ПОР в подразделении
11	Процент ключевых позиций, на которые назначен преемник	Показатель отражает, насколько компания подготовлена к ситуации, если ключевой сотрудник ее покинет	Оценка эффективности работы с кадровым резервом	количество ключевых позиций, имеющих преемников, готовых к замещению в течение года — общее количество ключевых должностей
12	Количество работников, назначенных, %	Показатель приема на руководящую должность не из кадрового резерва	В действующей системе управления кадровым резервом данный показатель характеризует	$K_{\text{нпр}} = 100 - (K_{\text{наз}} + K_{\text{нпр}} + K_{\text{нпр}}),$ где $K_{\text{наз}}$ — количество назначенных на должности ПОР сотрудников;

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
12	на руководящую должность с внешнего рынка труда		аномальное явление — назначение на руководящую должность не из числа работников организации, что приводит к формированию недоверия резервистов к системе управления кадровым резервом, руководству организации, а также формирует сильную мотивацию действующих резервистов, характеризует неспособность системы подготовки резерва формировать руководителей из резервистов данной организации	$K_{нр}$ — количество назначенных на должности ПОР сотрудников из кадрового резерва; $K_{нпр}$ — количество назначенных на должности ПОР сотрудников с внешнего рынка труда
13	Коэффициент эффективности подготовки кадрового резерва	Показатель сравнивает долю внутренних и внешних замещений ключевых должностей компании	Оценка готовности организации закрывать вакансии сотрудниками из кадрового резерва	$\frac{\text{количество ключевых должностей, заполненных сотрудниками из резерва}}{\text{общее количество закрытых вакансий за период}}$
14	Эффективность кадрового резерва	Процент вакансий, заполненных кандидатами из резерва (от общего числа вакансий)	Оценка количества сотрудников, способных занять вакантную должность, и возможной ротации персонала	$V_p = \frac{P_c}{B} \times 100 \%$, где P_c — количество сотрудников, занятых вакансию из резерва; B — общая численность открытых вакансий за период

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
15	Коэффициент текущей кадровой резерва	Показатель наличия системы мотивации, удержания и вовлеченности сотрудников кадровой резерва	– Оценка успешности работы с кадровым резервом; – применяется в сочетании с выходящими интервью с этими сотрудниками для понижения причин увольнения и качественной работы над выявленными причинами	количество сотрудников из кадрового резерва, покинувших организацию за период ————— количество сотрудников, состоящих в кадровом резерве за период
16	Изменение состава кадрового резерва (текущая часть резервистов)	Показатель динамики кадровой резерва	Оценка потерь кадрового резерва	$K_r = \frac{Ч_{ур}}{Ч_{рез}} \times 100 \%,$ где $Ч_{ур}$ — количество уволенных из подразделения резервистов по причинам текущей; $Ч_{рез}$ — общее количество резервистов в подразделении
17	Показатель общего выбытия из резерва	Общее количество резервистов, выбывших из состава кадровой резерва по всем возможным (объективным и субъективным) причинам	Оценка потерь кадрового резерва и их причин	$K_{\text{общ. выб.}} = \frac{Ч_{\text{общ. выб.}}}{Ч_{\text{рез}}} \times 100 \%,$ где $Ч_{\text{общ. выб.}}$ — общее количество резервистов, выбывших из состава резерва в подразделении; $Ч_{\text{рез}}$ — общее количество резервистов в подразделении

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
18	Относительное количество выбывших резервистов по определенной причине	Показатель текучести резерва по отдельным причинам	<p>Оценка потерь кадрового резерва по уважительным причинам:</p> <ul style="list-style-type: none"> – назначение на должность; – несоответствие параметрам формирования кадрового резерва; – увольнение не по причине текучести; – перевод в другое подразделение по собственному желанию или вследствие реструктуризации 	$П_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{прич. выб}}}{Ч_{\text{общ. выб}}} \times 100 \%,$ <p>где $Ч_{\text{прич. выб}}$ — количество выбывших резервистов по какой-либо причине; $Ч_{\text{общ. выб}}$ — общее количество сотрудников резерва, выбывших из его состава</p>
19	Показатель выбывтия из резерва	Количество резервистов, выбывших из состава кадрового резерва по неуважительным причинам	<ul style="list-style-type: none"> – увольнение по причинам текучести; – неумение работать с коллективом; – недовлестворительные результаты исполнения обязанностей руководителя; – инициатива руководителя или подчиненного; – инициатива коллег по работе 	$К_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{выб}}}{Ч_{\text{рез}}} \times 100 \%,$ <p>где $Ч_{\text{выб}}$ — количество резервистов, выбывших из состава резерва по неуважительным причинам; $Ч_{\text{рез}}$ — общее количество резервистов в подразделении</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
20	Количество уволенных после назначения на должность ПОР резервистов при условии, что на данную должность назначен другой претендент	Показатель текучести среди неназначенных резервистов	Увеличение количества уволенных неназначенных резервистов обуславливает необходимость построения системы управления кадровым резервом на основе цели целевой подготовки	$K_{\text{тек. н. рез.}} = \frac{Ч_{\text{унр}}}{Ч_{\text{нр}}} \times 100 \%,$ <p>где $Ч_{\text{унр}}$ — количество уволенных резервистов по причинам текущей деятельности назначения другого претендента на должность ПОР;</p> <p>$Ч_{\text{нр}}$ — общее количество назначенных резервистов или нерезервистов на должность ПОР в системе управления кадровым резервом, построенной по принципу конкурентного подхода</p>
Метрики качества				
21	Соответствие резервистов требованиям РУКР по возрасту	Интеграция подготовленного к замещению должностей персонала в соответствии с возрастом	Оценка соответствия резервистов требованиям локальных нормативных актов по управлению кадровым резервом	$K_{\text{вр}} = \frac{Ч_{\text{вр}}}{Ч_{\text{общ}}} \times 100 \%,$ <p>где $Ч_{\text{вр}}$ — количество должностей ПОР, для которых резервом являются работники, соответствующие по возрасту требованиям регламента управления кадровым резервом;</p> <p>$Ч_{\text{общ}}$ — общее количество должностей ПОР в подразделении</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
22	Соответствие резервистов требованиям РУКР по уровню образования	Интеграция подготовленного к замещению должностей персонала в соответствии с уровнем образования	Оценка соответствия требованиям нормативных локальных актов по управлению кадровым резервом	$K_{yo} = \frac{\text{Ч}_{yo}}{\text{Ч}_{\text{общ}}} \times 100 \%,$ <p>где Ч_{yo} — количество должностей ПОР, для которых резервом являются работники с высшим образованием; $\text{Ч}_{\text{общ}}$ — общее количество должностей ПОР в подразделении</p>
23	Соответствие резервистов требованиям РУКР по стажу работы	Интеграция подготовленного к замещению должностей персонала в соответствии со стажем работы	Оценка соответствия резервистов требованиям локальных нормативных актов по управлению кадровым резервом	$K_{cp} = \frac{\text{Ч}_{cp}}{\text{Ч}_{\text{общ}}} \times 100 \%,$ <p>где Ч_{cp} — количество должностей ПОР, для которых резервом являются работники, соответствующие по стажу требованиям регламента управления кадровым резервом; $\text{Ч}_{\text{общ}}$ — общее количество должностей ПОР в подразделении</p>
24	Соответствие резервистов единым требованиям по уровню образования по специальности, необходимой для должности ПОР	Измерение уровня образования, необходимого для данной должности	Оценка уровня образования сотрудников, находящихся в кадровом резерве	$K_{\text{вос}} = \frac{\text{Ч}_{\text{вос}}}{\text{Ч}_{\text{общ}}} \times 100 \%,$ <p>где $\text{Ч}_{\text{вос}}$ — количество должностей ПОР, для которых резервом являются работники с высшим образованием по специальности в соответствии с Единым квалификационным</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
24				справочником должностей руководителей, специалистов и служащих; $Ч_{\text{общ}}$ — общее количество должностей ПОР в подразделении
25	Соответствие резервистов единым требованиям по группе критериев (полное соответствие) — образование по специальности, уровень образования, возраст, стаж	Интеграция подготовленного к замещению должностей персонала по группе критериев	Оценка соответствия резервистов требованиям локальных нормативных актов по управлению кадровым резервом	$K_{\text{полн}} = \frac{Ч_{\text{полн}}}{Ч_{\text{общ}}} \times 100 \%,$ <p>где $Ч_{\text{полн}}$ — количество должностей ПОР, для которых резервом являются работники, соответствующие всем требованиям регламента управления кадровым резервом и ЕКГД; $Ч_{\text{общ}}$ — общее количество должностей ПОР в подразделении</p>
26	Соответствие резервистов требованиям РУКР по результатам психофизиологического логического исследования и личностных качеств	Интеграция подготовленного к замещению должностей персонала по результатам психофизиологического исследования	Оценка соответствия резервистов требованиям локальных нормативных актов по управлению кадровым резервом	$K_{\text{пк}} = \frac{Ч_{\text{пк}}}{Ч_{\text{общ}}} \times 100 \%,$ <p>где $Ч_{\text{пк}}$ — количество должностей ПОР, для которых резервом являются работники, соответствующие по результатам психофизиологического исследования деловых и личностных качеств установленным требованиям; $Ч_{\text{общ}}$ — общее количество должностей ПОР в подразделении</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
27	Показатель об- щей подготов- ленности ре- зерва	Показатель уровня под- готовленности кадрового резерва для определения реальной потребности в обучении	<p>– Главной целью подготовки ка- дрового резерва является обе- спечение наличия у резерви- стов к моменту назначения на руководящую должность знаний, умений и навыков, необходимых им для работы в данной должности;</p> <p>– при подготовке резерва на ру- ководящие должности реко- мендуется учитывать способ формирования кадрового ре- зерва, т. е. оперативный или стратегический резерв</p>	$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{общ}}} \times 100 \%,$ <p>где $Ч_{\text{пр}}$ — количество должностей ПОР, в резерве на которые состоят полно- стью подготовленные сотрудники; $Ч_{\text{общ}}$ — общее количество должностей ПОР в подразделении</p>
28	Готовность ре- зерва	Показатель завершено- сти подготовки кадрового резерва к занятости долж- ностей	Оценка завершенности подго- товки кадрового резерва и пер- спектив занятия ключевых должностей	$\Gamma_p = \frac{Д_n}{Д_k} \times 100 \%,$ <p>где $Д_n$ — число ключевых должностей, имеющих преемников, готовых к заня- тию должности в течение одного года; $Д_k$ — общее число ключевых должностей</p>
29	Фактический (те- кущий) уровень подготовленно- сти резервистов в подразделении	Показатель фактическо- го уровня завершенности подготовки кадрового ре- зерва к занятости должно- стей в подразделении	Оценка фактического уровня за- вершенности подготовки кадро- вого резерва и перспектив заня- тия ключевых должностей	$K_{\text{урп}} = \frac{Ч_{\text{урп}}}{Ч_{\text{рез}}} \times 100\%,$ <p>где $Ч_{\text{урп}}$ — количество резервистов опре- деленного уровня подготовленности;</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
29				$K_{\text{рез}} = \frac{Ч_{\text{рез}}}{Ч_{\text{общир}}} \times 100\%$ <p>Ч_{рез} — общее количество резервистов в подразделении</p>
30	Показатель исполнения обязанностей резервистами на должности ПОР	Показатель фактического исполнения обязанностей резервистом на резервируемой должности	Оценка готовности к исполнению обязанностей резервистом на должности ПОР	$K_{\text{ир}} = \frac{Ч_{\text{ир}}}{Ч_{\text{общир}}} \times 100\%$ <p>где Ч_{ир} — количество обязанностей, исполненных на должности ПОР работниками из состава кадрового резерва; Ч_{общир} — общее количество обязанностей, исполняемых на должности ПОР</p>
31	Назначение на должность ПОР работников, прошедших подготовку по программам кадрового резерва	Показатель возможных рисков снижения показателей деятельности подразделения и организации из-за неподготовленности резервиста	<p>— Прогноз ухудшения производственных и других показателей работы подразделения и всей организации при низком значении показателя, когда большинство руководителей назначаются без прохождения программы подготовки кадрового резерва;</p> <p>— оценка необходимости корректирующих мероприятий, направленных на оптимизацию планирования обучения резервистов</p>	$K_{\text{нпр}} = \frac{Ч_{\text{нпр}}}{Ч_{\text{он}}} \times 100\%$ <p>где Ч_{нпр} — количество назначенных на должность ПОР работников, обученных по программам развития резерва; Ч_{он} — общее количество работников, назначенных на должности ПОР</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
32	Подготовленность «горячего резерва»	Показатель готовности занятия должностей резервистами из «горячего резерва»	При составлении отчета по данному показателю предусматривается вывод списков работников подразделений, занимающих должности ПОР, и сотрудников «горячего резерва» с указанием уровня их подготовки	$K_{\text{ппр}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ппр}}}{\text{Ч}_{\text{общ.гр}}} \times 100 \%,$ <p>где $\text{Ч}_{\text{ппр}}$ — количество должностей ПОР, подлежащих обеспечению «горячим резервом», для которых есть полностью подготовленные резервисты; $\text{Ч}_{\text{общ.гр}}$ — общее количество должностей ПОР в подразделении, подлежащих обеспечению «горячим резервом»</p>
33	Показатель исполнения обязанностей должностей ПОР резервистами данной должности	Показатель соответствия подготовленности резервиста занимаемой им должности	<ul style="list-style-type: none"> — Оценка соответствия направления и уровня подготовки резервистов должностям, которые они занимают после назначения на должность; — одновременно в случае несоответствия могут быть проанализированы причины исполнения обязанностей должностей ПОР резервистами; — уважительными причинами являются болезнь основного резервиста, болезнь его руководителя в период отпуска резервиста, а также кратковременное исполнение 	$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{общ}}} \times 100 \%,$ <p>где $\text{Ч}_{\text{пр}}$ — количество исполнений обязанностей должности ПОР работниками из состава кадрового резерва данной должности; $\text{Ч}_{\text{общ}}$ — общее количество исполнений обязанностей должности ПОР</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
33			обязанностей неосновным резервистом на период командировки	
34	Показатель исполнения обязанностей должностей ПОР резервистами других должностей	Показатель несоответствия подготовленности резервиста занимаемой им должности	<ul style="list-style-type: none"> Измерение уровня ротации резервистов как между участками одного подразделения, так и между подразделениями предприятия; обычно ситуация исполнения обязанностей резервистом данной должности ПОР объясняется одновременным отсутствием руководителя и его резервиста, и для решения проблемы исполнения обязанностей привлекается резервист другой, как правило, аналогичной, должности 	$K_{\text{нр}} = \frac{Ч_{\text{нр}}}{Ч_{\text{общ}}} \times 100 \%,$ <p>где $Ч_{\text{нр}}$ — количество исполнений обязанностей должности ПОР работниками из состава кадрового резерва других должностей;</p> <p>$Ч_{\text{общ}}$ — общее количество исполнений обязанностей должности ПОР</p>
35	Показатель исполнения обязанностей должностей ПОР не из резерва	Показатель исполнения обязанностей занимаемой должности резервистами	<ul style="list-style-type: none"> Оценка успешности реализации системы формирования кадрового резерва (ФКР); большое количество должностей ПОР, которые заняты резервистами, указывает на низкую результативность системы ФКР 	$K_{\text{нр}} = \frac{Ч_{\text{нр}}}{Ч_{\text{общ}}} \times 100 \%,$ <p>где $Ч_{\text{нр}}$ — количество исполнений обязанностей должности ПОР работниками не из состава кадрового резерва при условии, что в согласованных списках</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
35				резерва на данную должность указан резервист; $Ч_{\text{общ}}$ — общее количество исполнений обязанностей должности ПОР
Метрики времени				
36	Время обучения одного резервиста	Показатель количества времени обучения кадрового резерва в подразделении	Оценка рисков при работе с кадровым резервом: — при низком значении показателя можно предполагать игнорирование или непонимание необходимости подготовки достойной смены руководством подразделения; — в каждом случае обучения резервистов происходит анализ причин, устанавливаются ответственные за нецелевое использование бюджета на подготовку кадрового резерва	$V_{\text{ор}} = \frac{\sum B_{\text{O1}}}{Ч_{\text{ор}}}$ где $V_{\text{ор}}$ — время обучения одного резервиста данного подразделения; $Ч_{\text{ор}}$ — количество обученных резервистов в данном подразделении
37	Средний срок пребывания сотрудников в кадровом резерве до занятия целевой должности	Показатель оценивает количество работы с высокопотенциальными сотрудниками	Измерение времени в среднем на переход сотрудника из кадрового резерва на целевую должность	$\frac{\text{количество сотрудников в кадровом резерве за период}}{\text{количество открытий вакансий за период}}$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
38	Время «не-назначения» резервиста из состава кадрового резерва на должность ПОР при условии, что данная позиция вакантна	Показатель скорости заполнения вакансии должности ПОР	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка скорости перехода сотрудника на должность; – превышение срока назначения в значительной мере снижает мотивацию резервистов, повышает чувство тревожности и неопределенности, что может повлиять на выполнение ими своих должностных обязанностей; – в каждом конкретном случае превышения срока заполнения вакансии должно происходить выяснение причин и проведение корректирующих мероприятий 	$K_3 = D_{зв} - D_{ов},$ где $D_{зв}$ — дата заполнения вакансии должности ПОР; $D_{ов}$ — дата образования вакансии должности ПОР. <i>Примечание:</i> показатель измеряется в днях, его допустимое значение — не более трех рабочих недель, что обычно обусловлено процедурой оформления документации и внутрифирменным регламентом назначения на руководящую должность
39	Время нахождения резервиста в составе кадрового резерва на данную должность ПОР при условии, что данная должность не вакантна	<ul style="list-style-type: none"> – Показатель ожидания вакансии должности; – показатель измеряется в годах в формате «полных лет», «полных месяцев»; – рекомендуемое значение показателя — не более 10 лет 	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка времени «устаревания» кадрового резерва; – при превышении срока ожидания назначения на занятую должность необходимо выяснение причин и принятие решения о возможном исключении из списков кадрового резерва руководителей; 	$V_0 = D_{зв} - D_{вс},$ где $D_{зв}$ — дата заполнения вакансии должности ПОР; $D_{вс}$ — дата внесения в списки кадрового резерва

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
39			<ul style="list-style-type: none"> – при увеличении времени нахождения в составе кадрового резерва происходит рост затрат организации; при этом у работника происходит потеря реальных перспектив должностного роста, что может отрицательно влиять на производительность труда резервистов; – анализ показателя ожидания вакансии должности ПОР необходимо проводить в комплексе с показателями текучести резервистов в зависимости от времени ожидания. Это позволяет выявить группу резерва с наибольшим риском увольнения для принятия соответствующих мер по удержанию данной категории работников 	
40	Количество и продолжительность исполнения обязанностей ответственных должностей ПОР	– Показатель длительности нахождения в должности после подготовки в кадровом резерве;	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка готовности сотрудника ПОР к занятию должности; – предлагаемый показатель имеет особое значение при совокупном анализе данных 	– Для выстраивания системной работы по управлению кадровым резервом целесообразно оценивать длительность нахождения в статусе «исполняющий обязанности» заместителем должности не только

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
40		— для количественной оценки исполнения обязанностей необходимо учитывать не только сам факт исполнения обязанностей, но и продолжительность исполнения	резервиста перед назначением на руководящую должность; — позволит с достаточной степенью объективности оценить фактический уровень подготовки работника и его соответствие будущей должности	в % случаев, но и в % дней исполнения; — в качестве базового целесообразно установить требование, что перед назначением резервист должен исполнять обязанности должности ПОР, на которую планируется его назначение, не менее трех раз продолжительностью не менее 14 дней каждое временное замещение
Метрики стоимости				
41	Затраты на подготовку кадрового резерва	Показатель стоимости подготовки кадрового резерва	— Оценка финансовых затрат на управление кадровым резервом; — при анализе показателей и следуются: 1) общие затраты на подготовку кадрового резерва в подразделении; 2) сумма затрат на выбывших резервистов; 3) доля затрат на подготовку кадрового резерва в общих затратах на подготовку персонала;	$Z_{op} = \frac{Z_{орп}}{Ч_{op}}$ <p>где Z_{op} — сумма затрат на обучение одного резервиста данного подразделения;</p> <p>$Ч_{op}$ — количество обученных резервистов в данном подразделении.</p> <p><i>Примечание:</i> как правило, исследуется динамика показателя по периодам, а также отклонение от планируемых значений</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
41			4) экономия или перерасход от планируемых затрат	
42	Эффективность финансирования подготовки кадрового резерва	Показатель общей экономической эффективности системы формирования кадрового резерва	Измерение общей экономической эффективности подготовки и назначения кадрового резерва	$\mathcal{E}_{\text{пр}} = \frac{\sum_{\text{прн}} 3}{3_{\text{пр}}}$ <p>где $3_{\text{прн}}$ — затраты на подготовку назначенных резервистов; $3_{\text{пр}}$ — затраты на подготовку всех резервистов</p>

8.3. HR-метрики оценки служебного продвижения и карьерного роста

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Служебное продвижение и карьерный рост				
Метрики количества				
1	Коэффициент карьерного роста (<i>career path ratio</i>)	<p>— Показатель, отражающий процент сотрудников, которых повысили в должности;</p> <p>— хорошим показателем считается четыре</p>	Оценка роста сотрудников в должностях и его негативной динамики по вине как руководителей, препятствующих их профессиональному росту, так и повышенной скорости	$\text{Career path ratio} = \frac{\text{количество повышений}}{\text{общее количество должностных изменений в карьере, включая переводы и повышения}}$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
1		горизонтальных перемещения на одно вертикальное, т. е. <i>career path ratio</i> должен составлять 0,2 или меньше. Коэффициент от 0,5 до 1,0 говорит о нездоровом подходе к развитию сотрудников	занятия руководящих должностей, а также преодоления неудовлетворенности сотрудников отсутствием карьерного роста	
2	Доля сотрудников, получивших повышение	Показатель динамики кадрового состава	Оценка результативности системы карьерного роста	$P_c = \frac{K_n}{C} \times 100 \%$ <p>где K_n — количество сотрудников, получивших повышение; C — средняя численность сотрудников</p>
Метрики качества				
отсутствуют				
Метрики времени				
3	Темпы продвижения	Показатель, информирующий о темпах продвижения сотрудников	Оценка темпа развития сотрудников при продвижении по карьерной лестнице	<p>количество сотрудников, получивших повышение</p> <hr/> <p>среднесписочная численность персонала</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
4	Время продвижения одного сотрудника	Показатель, отражающий среднее время продвижения по службе одного сотрудника	Оценка среднего времени для продвижения сотрудника по карьерной лестнице в целях дальнейшего планирования его карьеры	все время работы сотрудника количество продвижений по службе
Метрики стоимости				
отсутствуют				

8.4. HR-метрики оценки управления талантами

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Талант-менеджмент				
Метрики количества				
1	Количество сотрудников с индивидуальным планом развития и обособленными программами обучения	Показатель минимального количества программ обучения, которые нужно будет оплачивать в будущем	Оценка количества выделяющихся сотрудников с индивидуальным планом развития и программами обучения	$C_{\text{итр}} = C_0 - C_{\text{битр}}$ <p>где $C_{\text{итр}}$ — количество сотрудников с индивидуальным планом развития; C_0 — общее количество сотрудников; $C_{\text{битр}}$ — количество сотрудников без индивидуальных планов развития</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
2	Коэффициент текучести талантов	Показатель трансформации сотрудников в осознанных и талантливых, %	Оценка успешности работы компании с наиболее амбициозными сотрудниками: какой процент сотрудников наиболее мотивирован к стремлению развиваться и расти	$\frac{\text{количество сотрудников, которые квалифицировались как высокопотенциальные}}{\text{количество сотрудников на начале периода}} \times 100 \%$
3	Коэффициент уровня удержания талантов	Показатель количества талантливых сотрудников, продолжающих трудовую деятельность в течение определенного времени	Оценка способности организации удерживать стабильную рабочую силу	$\frac{\text{количество сотрудников, которые остались в вашей организации в течение определенного периода}}{\text{общее количество сотрудников за период}} \times 100 \%$
4	Коэффициент успешности инноваций	Сравнение количества успешных запусков продуктов или услуг по сравнению с общим количеством поступивших от работников идей за определенный период	Оценка инновационной активности сотрудников	$\frac{\text{количество успешных идей по продуктам, услугам или процессам}}{\text{общее количество предложений}} \times 100 \%$
5	Талант с высоким потенциалом	Показатель количества рабочих силы, квалифицируемой как талант	Некоторые организации ограничивают процент талантов фиксированным числом. Это может иметь смысл, поскольку заставляет выбирать только лучших сотрудников	Абсолютное число сотрудников, квалифицированных как таланты

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Метрики качества				
6	Распределение талантов	Распределение талантов по демографическим параметрам: возраст, национальность, пол и т. д.	Оценка распределения талантов в целях разработки более эффективных стратегий привлечения и удержания талантов, исходя из демографической динамики	Расчет числа сотрудников, идентифицированных как таланты по демографическим признакам
7	Ценность сотрудников, входящих из компании	Число ключевых или самых результативных сотрудников, покинувших компанию за определенный период времени	<ul style="list-style-type: none"> – Выявление причин ухода из организации ключевых сотрудников; – оценка среднего показателя результативности, эффективности работы HR-службы 	$\frac{\text{число результативных сотрудников, покинувших организацию}}{\text{за определенный период}} \times 100 \%$ <p>среднесписочная численность сотрудников организации</p>
Метрики времени				
отсутствуют				
Метрики стоимости				
8	Коэффициент убытков от потери ключевого сотрудника	Показатель потерь в ходе увольнения ключевых сотрудников	Оценка рисков при потере ключевого сотрудника для определения путей компенсации потерь (кадровый резерв и т. д.)	$\frac{\text{прибыль, приносимая ключевым сотрудником}}{\text{прибыль организации в целом}} \times 100 \%$

9. HR-метрики оценки HR-процесса «Аудит человеческих ресурсов»

Анализ системы управления человеческими ресурсами завершается аудитом человеческих ресурсов, призванным оценить ее результативность в целом. При этом прямой аудит человеческих ресурсов можно осуществить на основе показателей работы HR-подразделения компании. Косвенный аудит целесообразно проводить через оценку «эффектов» или феноменов, которые появляются как результат тех или иных действий со стороны кадровой службы. К последним можно отнести, например, феномен текучести кадров, который является симптомом того, что в работе кадровой службы имеются существенные ошибки, недоработки, провалы, мешающие созидательной деятельности персонала.

HR-метрики оценки HR-процесса «Аудит человеческих ресурсов»:

- а) оценка эффективности деятельности HR-службы;
- б) оценка системы управления человеческими ресурсами в целом.

9.1. HR-метрики оценки работы HR-службы

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Работа HR-службы				
Метрики количества				
1	Соотношение HR-персонала и сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> – Показатель эффективности HR-менеджмента; – высокий коэффициент (который значит, что в организации работает относительно много сотрудников HR-отдела) может указывать на низкую эффективность в предоставлении HR-услуг; – однако высокий коэффициент может объясняться множеством различных факторов 	Оценка эффективности работы сотрудников HR-отдела	$\frac{\text{количество штатных сотрудников в HR-службе}}{\text{количество штатных сотрудников в организации}}$
2	Количество предъявленных сотрудниках жалоб	Показатель недовольства сотрудников работой HR-службы	Количество предъявленных сотрудниками жалоб отражает их отношение / оценку системы управления человеческими ресурсами	Абсолютное число
3	HR-жалобы по категориям	Показатель недовольства сотрудников работой HR-службы по категориям		Абсолютное число с разбивкой по категориям

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Метрики качества				
4	Внутренние обзоры	Показатель отношения сотрудников к компании до и после какого-либо проекта, например, до и после мероприятий по сплочению коллектива, до и после обучения и т. п.	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка успешности деятельности HR-отдела; – исследования выявили определенную корреляцию между отношением сотрудников к компании и ее финансовой успешностью. При этом предполагается, что если настроение сотрудников и их отношение к компании — позитивные, это заслуга HR-подразделения 	Анкетирование, опросы, неформальные беседы
5	Экспертная оценка	Экспертиза качества работы HR-подразделения ключевыми стейкхолдерами организации: топ-менеджерами, линейными и функциональными руководителями, сотрудниками с высокими показателями результативности	<ul style="list-style-type: none"> – Внутренняя оценка работы HR-служб; – проводится собственными силами, без привлечения внешних консультантов; – может проводиться параллельно с оценкой всех подразделений; – методика проста в использовании. Минус — возможный субъективизм в оценках «экспертов» 	Экспертные опросы руководителей всех уровней, работников на ключевых должностях и «лучших» работников организации

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
6	<i>Human Resources Accounting</i>	Показатель оценки персонала как актива и основной ценности организации	<p>Целью кадрового учета является представление потенциала сотрудников в денежном выражении;</p> <p>— эта концепция может быть рассмотрена с двух сторон, т.е.:</p> <p>а) стоимость человеческих ресурсов — это расходы, понесенные на набор, укомплектование персоналом и обучение персонала;</p> <p>б) ценность человеческих ресурсов — это доходность, которую инвестиции в персонал могут принести в будущем</p>	<p>Измерение изменений и улучшение человеческих ресурсов как актива в соответствии с общепринятыми бухгалтерскими принципами;</p> <p>— предлагается измерять ценность и стоимость таких изменений, как, например, массовые увольнения сотрудников;</p> <p>— минусом является то, что этот подход концентрируется не на эффективности HR-отдела как такового, а на ценности и вкладе всех сотрудников в развитие компании</p>
7	Ключевые показатели эффективности (KPI)	Количественная оценка результативности деятельности HR-службы	<p>Основная цель KPI предприятия заключается в том, чтобы ключевые показатели эффективности каждого отдельного сотрудника соотносились с суммарными результатами подразделения и всей компании (к последним в числе прочих можно отнести капитализацию и рентабельность). Действия</p>	<p>Методика расчета:</p> <p>1) выделение значимых для управления персоналом показателей, которые подлежат регулярному измерению;</p> <p>2) набор показателей включает количественные характеристики, которые помогают информировать сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем.</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
7			<p>работников при этом не должны противоречить друг другу или тормозить рабочий процесс</p>	<p>Например, в качестве основных показателей можно выбрать удовлетворенность сотрудников работой, текучесть персонала и производительность труда</p>
8	<p>Управление по целям (<i>Management Business Objective</i>)</p>	<p>Показатель определения ключевых задач организации и распределения их между сотрудниками по принципу «сверху вниз», который позволяет выявить цели и критерии эффективности для всех должностей и подразделений и скоординировать усилия по их достижению</p>	<p>– Повышение эффективности работы организации путем четкого определения целей, согласованных как с руководством, так и с сотрудниками; – обеспечение перехода всей компании на качественно новый уровень управления</p>	<p>Согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют цели и понимают, что они означают для организации</p>
9	<p>Удовлетворенность работой HR-отдела</p>	<p>Насколько сотрудники довольны работой HR-отдела</p>	<p>Как сотрудники оценивают работу HR-отдела</p>	<p>Анонимный опрос по трем направлениям: 1) удовлетворенность работой HR-отдела; 2) обращения сотрудников; 3) средний срок реакции на обращение.</p>
Метрики времени				
10	<p>Среднее время отклика (заявка, созданная для HR)</p>	<p>Показатель скорости реакции HR-службы на запросы сотрудников</p>	<p>Оценка готовности HR-отдела к индивидуальной работе с персоналом</p>	<p>Временные показатели: часы, дни, недели</p>

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
11	Среднее время разрешения (заявка, созданная для HR)	Показатель скорости HR-службы при работе с запросами персонала. Например: среднее время разрешения заявки составило 34,5 ч	Оценка способности HR-отдела к работе с индивидуальными запросами персонала	Временные показатели: часы, дни, недели
12	Средний срок разрешения жалобы	Показатель скорости работы HR-службы с жалобами персонала	Оценка способности HR-отдела к работе с жалобами персонала	Временные показатели: часы, дни, недели
Метрики стоимости				
13	HR-отдел как центр прибыли	Показатель эффективности HR-службы с точки зрения полученной ею прибыли	Оценка прибыльности HR-службы в случае, когда она рассматривается не как затратное предприятие, а как подразделение, которое может принести доход, оказывая свои услуги другим подразделениям организации за определенное вознаграждение, которое может соответствовать рыночным ценам на эти услуги или быть ниже	Сумма прибыли от деятельности HR-службы
14	ROI Methodology	Показатель окупаемости инвестиций в работу HR-службы	Методика ROI предлагает оценивать HR-проекты с точки зрения выгод для компании, которые они создают в сравнении с расходами, которых требуют эти проекты;	<p>доходы HR-проектов –</p> $ROI = \frac{\text{заходы на HR-проекты} - \text{затраты на HR-проекты}}{\text{затраты на HR-проекты}} \times 100 \%$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
14			<p>– она применима для измерения и оценки всех видов HR-проектов, включая обучение и развитие персонала, коучинг, консалтинговые проекты, а также для измерения эффективности HR-службы в целом</p>	
15	Кадровые затраты на одну штатную единицу	Показатель затрат HR-службы на каждого сотрудника	Выявить, как много тратит HR-служба на работу с одним сотрудником	$\frac{\text{общая стоимость HR}}{\text{общее количество FTE}}$
16	Расходы на HR-службу в сравнении с выручкой организации	Показатель затратности HR-службы для организации. Например: расходы HR составили 0,54 % от выручки	Оценка уровня затратности HR-службы для организации	$\frac{\text{величина затрат на HR-службу}}{\text{выручка организации}} \times 100 \%$
17	Юридические расходы	Юридические издержки, связанные с вопросами HR	Расчет расходов на юридическую помощь	Сумма затрат на работу юристов
18	Расчетные издержки и штрафные санкции	Затраты на штрафы и юридические расходы, связанные с HR-деятельностью	Оценка потерь, связанных с деятельностью HR-службы	Сумма штрафов и юридических услуг

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
19	Бюджет HR-службы и его структура	Показатель издержек по всем процессам HR-деятельности	<p>Важные параметры структуры бюджета:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) затраты на подбор персонала как % от HR-бюджета; 2) затраты на обучение как % от HR-бюджета; 3) затраты на адаптацию как % от HR-бюджета; 4) затраты на проведение корпоративных мероприятий как % от HR-бюджета; 5) затраты на внешних провайдеров как % HR-бюджета 	$ВБ = \frac{\sum \Phi 3}{\sum 33} \times 100 \%,$ <p>где $\sum \Phi 3$ — сумма фактических затрат за отчетный период; $\sum 33$ — сумма запланированных затрат в HR-бюджете за отчетный период</p>
20	Выполнение плана HR-службы	Показатель полноты реализации годовых планов и производительности HR-подразделения	<p>Позволяет определить:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) эффективность выполнения плана: соблюдение временных рамок, достижение установленных целей и результатов; 2) адекватность и достижимость поставленных целей и показателей; 3) проблемы в работе HR-службы и скорректировать их 	$К = \frac{3_{\text{усп}}}{3} \times 100 \%,$ <p>где $3_{\text{усп}}$ — количество успешно выполненных задач; 3 — общее количество задач по плану</p>

9.2. HR-метрики оценки системы управления человеческими ресурсами в целом

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
Текучесть человеческих ресурсов				
Метрики количества				
1	Коэффициент общей текуче-сти	Показатель текуче-сти без учета ее разновидностей	Оценка наличия текуче-сти	<p>количество уволенных сотрудников за период</p> <p>среднесписочная численность сотрудников</p>
2	Коэффициент текуче-сти ка-дров	Коэффициент текуче-сти кадров (КТК) — это отно-шение сотрудников, осво-божденных от работы за отчетное время, к сред-несписочному их количе-ству за тот же временной период	Метрика показывает отношение сотрудников, освобожденных от службы за отчетное время, к среднесписочному их количе-ству за тот же временной пока-затель	$K_{TK} = \frac{(Y_{ск} + Y_{пр}) \times 100 \%}{C_{ч}}$ <p>где K_{TK} — коэффициент текуче-сти ка-дров;</p> <p>$Y_{ск}$ — количество уволенных по соб-ственному желанию сотрудников;</p> <p>$Y_{пр}$ — число уволенных работников по инициативе руководства (за прогу-лы, по судимости, нарушение дисци-плины и пр.);</p> <p>$C_{ч}$ — среднесписочная численность со-трудников за период отчета</p>
3	Коэффициент добровольной текуче-сти	Показатель текуче-сти — по собственному жела-нию;	Оценка текуче-сти, которую не-возможно прогнозировать	

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
3		— для расчета этого показателя лучше учитывать фактические причины увольнения, а не формальные		$\frac{\text{количество уволившихся по собственному желанию сотрудников за период}}{\text{среднесписочная численность сотрудников}}$
4	Коэффициент принудительной текучести	Показатель текучести сотрудников по инициативе организации	Оценка текучести, вызванной негативными факторами	$\frac{\text{количество сотрудников, уволенных из организации по инициативе работодателя за период}}{\text{среднесписочная численность организации}}$
5	Коэффициент нежелательной текучести	Показатель текучести сотрудников, об увольнении которых компания сожалеет	<ul style="list-style-type: none"> — Оценка потери ценных кадров, обладающих ключевыми для компании навыками и компетенциями; — следует измерять этот показатель в динамике и разрезе по подразделениям и категориям персонала 	$\frac{\text{количество уволившихся ценных сотрудников за период}}{\text{среднесписочная численность организации}}$
6	Коэффициент текучести на испытательном сроке по инициативе сотрудника	Индикатор ошибок в адаптации	Оценка эффективности системы адаптации	$\frac{\text{количество уволенных на испытательном сроке сотрудников за период}}{\text{среднее количество сотрудников на испытательном сроке за период}} \times 100 \%$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
7	Дополнительный индекс текучести	Показатель текучести новых сотрудников	Оценка эффективности прохождения процесса адаптации	$\frac{\text{количество новых сотрудников, уволившихся за период}}{\text{общее количество новых сотрудников за этот период}} \times 100 \%$
8	Коэффициент текучести в первые полгода/год работы по инициативе сотрудника	Показатель текучести сотрудников со стажем	Оценка потерь сотрудников со стажем работы	$\frac{\text{количество сотрудников со стажем, уволившихся до определенного периода}}{\text{среднее количество сотрудников со стажем за этот период}} \times 100 \%$
9	Коэффициент текучести удержания	Показатель текучести среди удерживаемых сотрудников	Оценка потерь удерживаемых сотрудников	$\frac{\text{количество уволившихся удерживаемых сотрудников}}{\text{среднесписочная численность удерживаемых сотрудников за этот период}} \times 100 \%$
10	Текучесть результативности	Коэффициент добровольной текучести — учитывается 25 % лучших сотрудников компании по результатам оценки за год	Оценка потерь среди лучших сотрудников	$\frac{\text{количество уволившихся по собственному желанию сотрудников из списка 25 \% лучших}}{\text{среднесписочная численность 25 \% лучших сотрудников}} \times 100 \%$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
11	Коэффициент потенциальной текущей	Показатель риска утраты персонала в ближайшем будущем	<p>Высокий коэффициент отражает необходимость принятия срочных мер по мотивации работников на продолжение работы в данной организации (внедрению системы денежного стимулирования, повышению заработной платы, предоставлению социальных мер поддержки и др.);</p> <p>если данный коэффициент превышает коэффициент текущей, это означает, что принимаемые в организации меры по мотивации сотрудников недостаточно эффективны</p>	<p>число подумывающих об увольнении</p> $\frac{\text{согласно результатам опроса}}{\text{общее число опрошенных}} \times 100 \%$
12	Коэффициент интенсивности текущей	Показатель интенсивности текущей по подразделениям организации	<p>Данный показатель отражает проблему текущей персонала по подразделениям;</p> <p>показатель выше 100 % означает, что в подразделении часто меняются работники, и превышает коэффициент текущей по всей компании</p>	$\frac{\text{коэффициент текущей по подразделениям}}{\text{коэффициент общей текущей}} \times 100 \%$

№ п/п	Название HR-метрики	Описание HR-метрики	Целевое назначение HR-метрики / особенности применения HR-метрики	Формула (при наличии)
13	Коэффициент текучести конкурентоспособности	Коэффициент добровольной текучести сотрудников, устроившихся на работу к прямым конкурентам	Данную информацию можно получить в результате выходов интервью, для этого нужно задать доверительную атмосферу, чтобы сотрудник мог рассказать причины увольнения и о месте новой работы	<p>количество сотрудников, перешедших на работу к конкурентам за период $\times 100 \%$</p> <p>количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию за период</p>
Метрики качества				
отсутствуют				
Метрики времени				
отсутствуют				
Метрики стоимости				
14	Стоимость текучести	Показатель потребности затрат на найм, адаптацию и обучение персонала	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка всех затрат, которые несет компания во время найма, адаптации и обучения персонала; – данная метрика нужна, чтобы эффективнее рассчитать бюджет на подбор персонала и поинимать, какие убытки несет компания в случае неэффективного найма 	$C_t = K_{ни} + 3_{зв} + C_{зс} + C_{поя}$ <p>где C_t — стоимость текучести; $K_{ни}$ — компенсация за неиспользованный отпуск; $3_{зв}$ — затраты на закрытие вакансии; $C_{зс}$ — стоимость замещения сотрудника; $C_{поя}$ — стоимость первичного обучения и адаптации</p>