

# Роль HR в управлении эффективностью Бизнеса



**КИРОВСКИЙ  
МЯСОКОМБИНАТ**

**FOOD  
ZAVOD**



# Цель управления?



# HR – стратегический Бизнес-партнер

Бизнес  
Стратегия

- Безусловный лидер на рынке Домашнего региона
- Доля рынка / прибыль / объем

Стратегия  
управления  
персоналом

- Выставляя четкие цели и давая людям возможность действовать
- Реализовывая потенциал наших сотрудников
- Развивая уверенных, ответственных лидеров
- Фокусируясь на скорости и качестве решений
- Признавая и награждая лучшие результаты

Стратегия HR

- Эффективная функция HR (HR Dashboard)
- Продуктивность (мотивация KBIs, LIP)
- Отбор и развитие талантов (оценка, сегментация, правильные инвестиции в развитие)

# Эффективность – главное конкурентное преимущество Компании

- **Производительность:** повышение производительности труда, дохода на 1 сотрудника, за счет системы KPI и правильной оценки (сегментирования) персонала.
- **Внедрение инноваций:** современных инструментов управления, которые:
  - влияют на скорость изменений, принятия решений внутри компании;
  - помогают руководителям управлять производительностью.
- **Адаптивность:** обеспечение устойчивого развития сотрудников в условиях изменений в средне- и долгосрочной перспективе.
- **Возврат инвестиций в персонал:** повышение эффективности использования затрат на персонал (рекрутинг, обучение, ФОТ , и т.д.)

Управление эффективностью – непрерывный процесс.

# Бизнес - ориентированный HR

HR KBIs – ключевые бизнес показатели, по которым определяется статус достижения стратегических HR целей Компании в конкретном подразделении в режиме реального времени.

**Headcount, FTE** - количество всех активных постоянных и временных работников в течении отчетного периода, переведенного в Эквивалент Полной Занятости (FTE):

**Kg Sales' 000** – количество проданных Кг (Тн) , товарооборот.

**Productivity Kg of FTE** – количество проданных Кг (Тн) на 1 FTE (всего)

**People cost, Rub '000** - стоимость затрат на персонал в руб по определенным счетам

**Ave People Cost per FTE (000 RUR)** - стоимость затрат на 1 FTE

**NSR, Rub '000 - чистый** доход от продаж в рублях (доход с продаж после вычета скидок, списаний товара и продаж с возвратом товара). Факторы влияющие на его величину – цена товара, mix (продажа более дорогой продукции), скидки клиентам.

**People cost as % NSR** – доля затрат на персонал в общем объеме NSR. Рост People Cost по отношению к ВР, не должен превышать рост NSR в отношении ВР.

**Overtime , Rub '000** – стоимость переработок в тыс рублях

**Unspent vacations day per FTE** – количество неиспользованных дней отпуска на 1 FTE до конца года по всему персоналу.

**Leased Cost , Rub '000** - стоимость затрат на работников ГПХ и outsource

# of Hires – кол-во принятых временных и постоянных работников за текущий месяц

**HC Hire Cost, Rub '000** - стоимость затрат на прием работников (всего).

**Cost per Hire, Rub '000** - стоимость затрат на прием одного работника.

**ИЗМЕРИТЬ МОЖНО ВСЁ !!!**

# Инструмент управления: HR Dashboard

KBIs	YTD (period)				
	Actual	BP	PY	Act vs BP	Act vs PY
Headcount, FTE	3999	3950	4100	-1%	
Staff Turnover %	26.05%		30.54%		
People cost, Rub '000	6 346 635	6 270 831	5 583 720		14%
Avg People Cost per FTE (000 RUR)	601.95	577.08		4%	18%
People cost as % NSR	18.28%	19.28%		-5%	-4%
NSR, Rub '000	34 724 741		27 400 978	7%	18%
Training Cost , Rub '000	41 814		31 172	-18%	34%
Training as % of NSR		0.16%	0.11%	-24%	14%
Overtime hours			458 874		
Overtime , Rub '000	107 464	114 179	83 246	-6%	29%
Overtime as % of NSR	1.69%	1.82%	1.49%	-7%	14%
OPEX HR & Training, Rub '000	176 297	182 542	154 300	-3%	14%
OPEX HR & Training as % of NSR		242 754	231 996	10%	16%
Productivity Kg of FTE	25.42	22.34	21.11	14%	20%
OPEX: HR & Training Cost per KG	0.6578	0.7520	0.6651	-13%	-1%
Unspent vacations day per FTE		-		-	-

**Оцифрованные данные – лучший аргумент**

# Анализ данных HR Dashboard

Анализировать необходимо каждый результат на предмет выполнения Целевого значения и его рост относительно других показателей, и данных Benchmark:

- значительность отклонений от Цели в большую или меньшую сторону
- с быстрым ростом относительно других показателей
- с медленным ростом относительно других показателей

Обязательно обращаем внимание на следующие KBIs:

1. **НС (численность персонала в FTE)** рост или снижение
2. **Turnover (текучесть)** рост или снижение
3. Рост **People Cost (затрат на персонал)** в рублях (вашей валюте), контроль затрат
4. Рост **People Cost per FTE** в сравнении с ВР и РУ
5. Рост **NSR (Выручка от продаж), генерация дохода**, в сравнении с ВР и РУ должен быть выше, чем рост **РС** за аналогичный период.

И т.д. при наличии данных – Ваши оппонентам нечего будет возразить.

Ориентированная на данные модель принятия решений в  
Управлении эффективностью Бизнеса.

# Анализ данных HR Dashboard

KBIs	YTD (period)				
	Actual	BP	PY	Act vs BP	Act vs PY
Headcount, FTE	3999	3950	4100	-1%	0,97%
Staff Turnover %	26.05%		30.54%		
People cost, Rub '000	6 346 635	6 270 831	5 583 727	1%	14%
Avg People Cost per FTE (000 RUR)	601.95	577.08	508.03	4%	18%
People cost as % NSR	18.28%	19.28%	18.99%	-5%	-4%
NSR, Rub '000	34 724 741	32 518 433	29 400 978	7%	18%
Overtime hours	518 502		458 874		
Overtime , Rub '000	107 464	114 179	83 246	-6%	29%
Overtime as % of Payroll cost	1.69%	1.82%	1.49%	-7%	14%

Сравнение АСТ vs. ВР – ключевой параметр в оценке КВІ

①

②

③

1. Actual – результат бизнеса относительно периода

2. ВР – годовой бизнес-план, главная цель бизнеса

3. Величина измерения:

% - относительное сравнение Act vs. ВР

pp. – процентные пункты, разница Act vs. ВР

Какой должен быть знак при успешном выполнении targets:

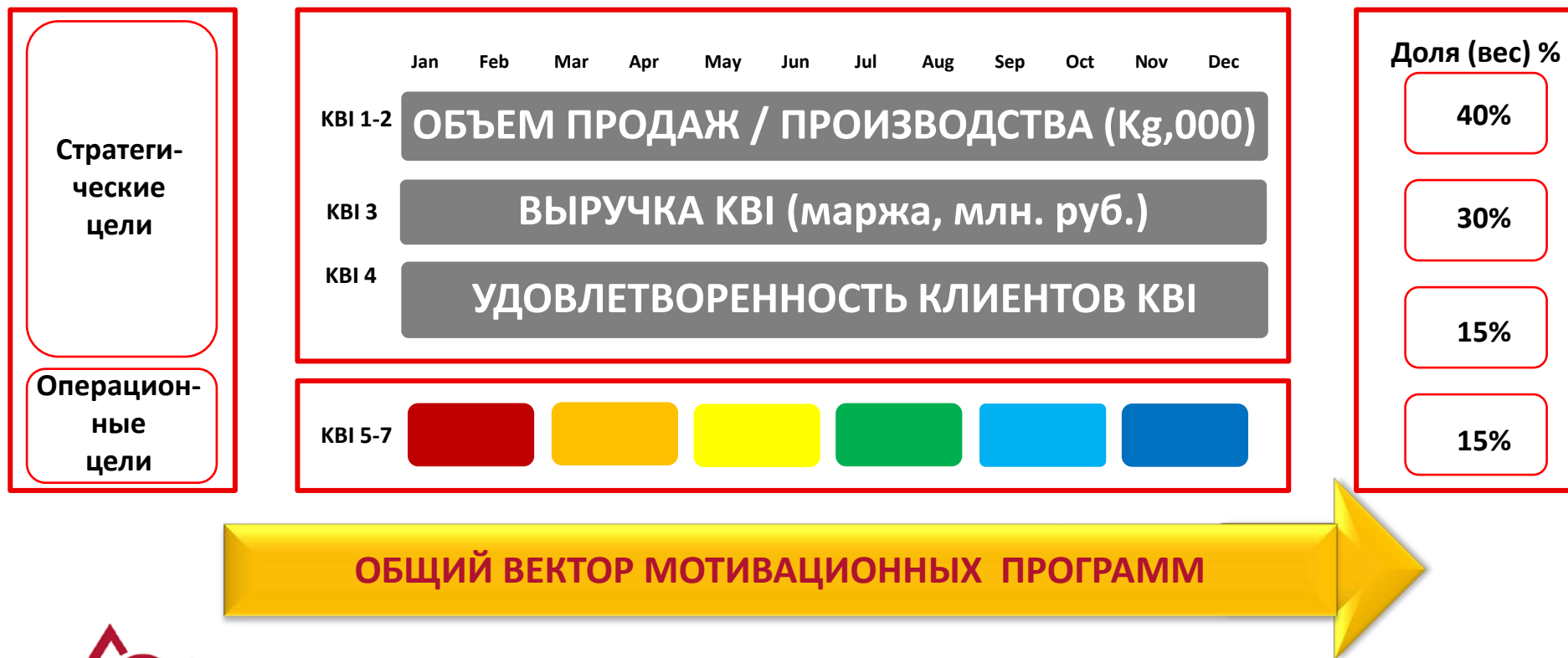
(минус) – для KBIs, по которым Act не должен превышать ВР

(плюс) - для KBIs, по которым Act не должен быть ниже ВР

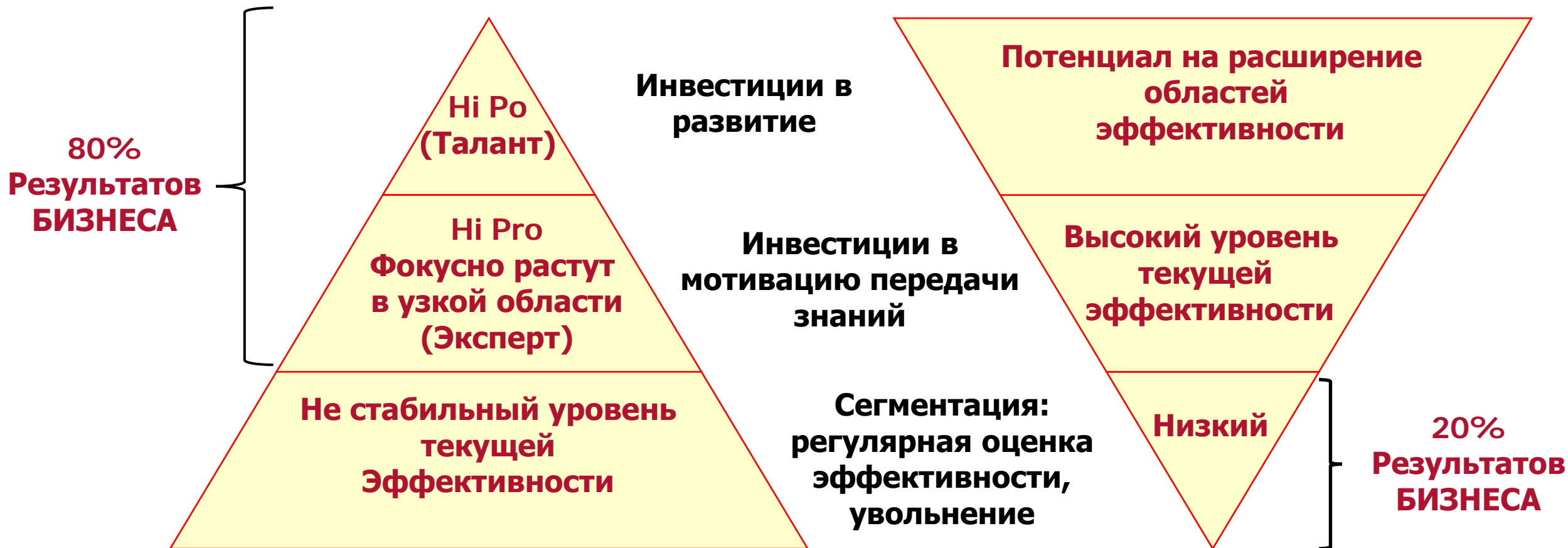


# Инструмент управления: мотивация по KBI

- + Долгосрочные приоритеты
- + Постоянство целей
- + Фокусировка на выполнении целей



# Инструмент управления: сегментация и развитие Талантов



Благодарю за внимание!

