

Исследование
TSQ Consulting
и Paper Planes

paper

planes

TSQ
Consulting

white paper

Уровни зрелости аналитической культуры в российском HR

Содержание

Предисловие к отчету от Анастасии Хрисанфовой, Александра Маслюка и авторов WTF_HR	3
Введение от авторов исследования	5
Метод исследования и портрет респондентов	6
Матрица зрелости оценки эффективности HR	7
Ключевые результаты исследования	8
<hr/>	
/01 HR-бренд	9
Кейс из практики: М.Видео	12
<hr/>	
/02 Подбор	14
Кейс из практики: PepsiCo	17
Кейс из практики: Leroy Merlin	20
<hr/>	
/03 Адаптация	24
Кейс-интервью с HRD ФПК «Этажи»	28
<hr/>	
/04 Обучение	36
Как анализируют процессы обучения в AVITO.ru	40
Кейс из практики: Bonava	41
<hr/>	
/05 Удержание	45
Как работают с текучестью в нефтегазовой компании	49
Кейс из практики: сеть оптик (NDA)	50
<hr/>	
/06 Кадровый резерв	56
Кейс-интервью с HR BP Danone	59



Анастасия Хрисанфова

директор по персоналу в крупных федеральных компаниях,
основательница сообщества HR Dome и партнер в BOD.Digital

Вопросы о важности HR-аналитики звучат едва ли не чаще, чем о роли HR как партнера. Последние 10 лет компании мечтают о волшебных алгоритмах предиктивной аналитики, которые помогут предотвращать проблемы, улучшать опыт сотрудников, качественно работать с эффективностью. Однако прогресс идет не так быстро, как хотелось бы.

Мне видится, что причины могут быть в:

01. недостаточном фокусе на качестве работы с данными.

Если мы посмотрим, как организована работа с клиентскими данными и с данными в HR – увидим между ними пропасть.

02. недостаточной автоматизации процессов в HR.

Ручной сбор данных возможен, но крайне затруднен. Если посмотреть на клиентские аналитики – всплеск их развития пришелся на развитие диджитал технологий. HR-процессы в большинстве своем автоматизированы плохо, поэтому данные для аналитики зависят от «ручного» ввода данных.

Он неплохо работает для анализа конкретных HR-метрик. Но для связи с бизнесом и предиктивной аналитики работает гораздо хуже.

03. недостаточных компетенциях. *Компаний, где HR-данные системно анализируются профессионалами в этой области, а не специалистами с&b, например, пока крайне мало. А системный подход, все же, требует большего, чем умение хорошо работать с таблицами и строить простые корреляции.*

Поэтому исследования в области зрелости аналитической культуры, на мой взгляд, очень важны, чтобы мы могли видеть реальную картину и фокусироваться на вопросах, которые позволят нам уровень зрелости повысить. Надеюсь, исследование станет регулярным, и мы сможем увидеть существенный прогресс в следующие несколько лет.



Александр Маслюк

Эксперт по HR-трансформации SAP,
автор телеграм-канала WTF_HR

Практика показывает, что с одной стороны большинство компаний не очень представляют, как подступиться к аналитике и начать принимать решения на основе данных, а с другой – есть некоторые завышенные ожидания как от самой функции аналитики, так и от некоторых показателей.

Исследование не только показывает, на какой стадии находится российский рынок, но и включает в себя примеры того, как можно работать с аналитикой и на какие цифры имеет смысл ориентироваться.



WTF_HR

Почему мы решили, что вам стоит посмотреть это исследование. В нем есть не только данные о том, какой процент компаний в России вообще не смотрит за процентом прошедших испытательный срок – этого добра на рынке и так полно. Дело в том, что коллеги включили в исследование

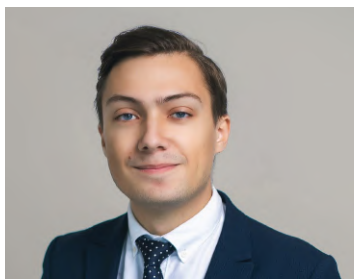
несколько реальных кейсов того, как настраивали систему аналитики для разных HR-процессов. И там, иногда на пальцах, рассказано о том самом итерационном процессе постепенного улучшения процесса – на основе данных.

Практическое применение данного отчета:

- 01.** Узнаете конкретные практики от **компаний-лидеров рынка**: как продвигают бренд работодателя в «**М.Видео**», выстраивают HR-воронки подбора в «**PepsiCo**» и «**Leroy Merlin**», оценивают влияние адаптации персонала на бизнес-показатели в **ФПК «Этажи»**, выстраивают систему обучения в «**Авито**», работают с текучестью и анализируют эффективность удержания сотрудников в «**Danone**».
- 02.** Узнаете о текущих тенденциях в оценке HR-процессов и какие инструменты помогут вам **улучшить эффективность компании** за счет грамотной работы с системой HR.
- 03.** Увидите, что HR-аналитика – это не «магия», а последовательность конкретных действий. Каких – раскроем в этом отчете.



Татьяна Андреева
консультант
по HR-аналитике
TSQ Consulting



Виталий Габайдулин
бизнес-аналитик
TSQ Consulting



Илья Балахнин
маркетолог-практик,
управляющий партнер
Paper Planes



Сергей Худовиков
лидер практики digital HR
и разработки HR-стратегий
Paper Planes



Анастасия Юрчихина
консультант в digital HR
Paper Planes

Аналитика в HR – неотъемлемая часть новой реальности. Если компания не анализирует влияние расходов на персонал, на успешность ее деятельности и динамику ключевых бизнес-показателей, то HR воспринимается бизнесом как подразделение с весьма сомнительным уровнем полезности. В начале весны 2020 года мы наблюдали последствия такого отношения к HR-процессам, когда многие компании, оптимизируя затраты, прощались с целыми HR отделами. Поэтому сегодня трансформация HR – уже не красивый призыв, а суровая необходимость.

При этом важно понимать, в какой точке сейчас находится российское HR-сообщество на пути освоения HR-аналитики, и какими будут его ближайшие шаги.

Для этого мы исследовали, каким образом сегодня в компаниях анализируются ключевые HR-процессы.

В отчете будут представлены:

- результаты анализа уровня HR-аналитики в российских компаниях на начало 2020 года;
- текущие тенденции в оценке эффективности HR-процессов.

Данное исследование не только дает ответ на вопрос о том, каким образом сегодня в российских компаниях проводится анализ эффективности HR-процессов, но и содержит реальные кейсы компаний, примеры проектов, реализованных ведущими консалтинговыми агентствами, комментарии представителей компаний и рекомендации экспертов по HR-аналитике.

Метод исследования и портрет респондентов

Данное исследование проводилось методом онлайн-опроса, который состоял из 15 вопросов открытого и закрытого типов.

Распространение опроса осуществлялось с помощью размещения на ресурсах компаний-организаторов, отраслевых мероприятиях и продвижением в профессиональных сообществах.

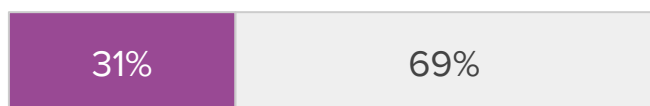
В опросе приняло участие 323 респондента.

Ключевые параметры портрета:



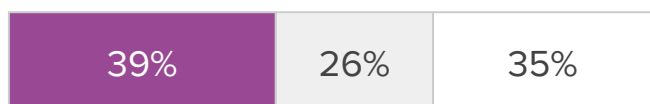
Уровень компании:

- федеральный
- региональный



Является ли компания организацией с международным участием:

- да
- нет



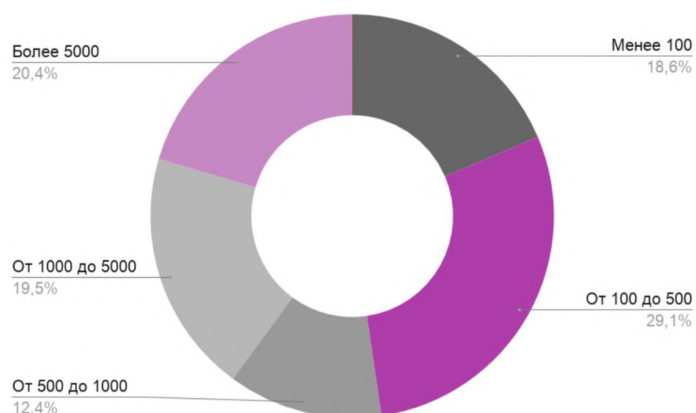
Город РФ, в котором зарегистрирована компания:

- Москва
- Санкт-Петербург
- другие города России

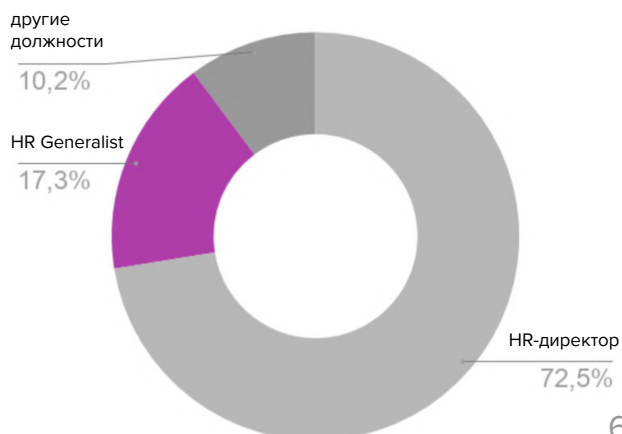
Отрасль, в которой работает компания (наиболее популярные ответы): IT (14,24%), Ритейл (11,15%), Промышленность (5,88%), HoReCa (5,26%).

Год основания компании (диапазон полученных ответов: 1998 – 2020 гг.).

Распределение компаний по численности сотрудников:



Распределение респондентов по типам должностей



Матрица зрелости оценки эффективности HR-процессов

HR-функция уже давно не ограничивается кадровым делопроизводством. HR-процессы – это то, что должно приносить бизнесу прибыль. Важно то, какой конкретный результат приносит HR-система сейчас и какова будет отдача каждого действия в будущем. Именно на эти вопросы отвечает аналитика. Ниже вы можете изучить распределение компаний, участвующих в исследовании, по уровням аналитической культуры.

Уровни зрелости аналитической культуры и распределение по ним:

0	Аналитика не проводится	II	Оценивается влияние HR-процессов на бизнес-результат
I	Оцениваются только HR-показатели, без оценки влияния на бизнес	III	Предиктивная аналитика: прогнозирование влияния HR-процессов на бизнес-результат

HR-ПРОЦЕССЫ	РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПАНИЙ ПО УРОВНЯМ, В %				
	0	I	II	III	нет сведений
HR-бренд	20%	28%	33%	9%	10%
Подбор	22%	35%	22%	8%	13%
Адаптация	18%	59%	15%	8%	0%
Обучение	24%	42%	21%	11%	2%
Работа с кадровым резервом	49%	27%	15%	7%	2%
Удержание	29%	42%	25%	3%	1%
Медиана	23%	39%	22%	8%	2%

В результате проведения совместного исследования мы выяснили:

- 01.** На данный момент существенная доля компаний на российском рынке (18%- 49%) не анализирует эффективность HR-процессов.
- 02.** Очень мала доля компаний, которые не просто анализируют верхнеуровневые показатели (например, количество прошедших испытательный срок сотрудников), но и проводят анализ влияния HR-процессов на эффективность бизнес-процессов в целом и на динамику финансовых показателей.
- 03.** Взаимосвязь HR-процессов и ключевых бизнес-процессов оценивают в основном в крупных компаниях. Это связано с высокими затратами (в плане человеческих и финансовых ресурсов), которые небольшие организации не всегда могут себе позволить.
- 04.** В то же время, все чаще в компаниях разного уровня начинают применять количественные методы анализа HR-процессов, дополняя ими качественные. Это во многом обусловлено активным процессом диджитализации бизнеса.
- 05.** Некоторые показатели эффективности HR-процессов (например, привлекательность HR-бренда) до сих пор не анализируют во многих компаниях, так как отсутствует понимание их важности и роли в бизнесе. Также возникают сложности с формулированием методов исследования данных показателей.
- 06.** Даже если HR-процесс признается важным для анализа и в большинстве компаний оценивается (например, процесс адаптации сотрудников), зачастую его оценка происходит с использованием методов, не учитывающих все стороны HR-процесса. Это ограничивает объективность данного анализа.
- 07.** Большинство компаний не собирают данные, необходимые для анализа, а также имеют сложности с внедрением аналитики. В связи с этим они не могут оценивать эффективность HR-процессов и перейти к более сложным методам оценки.

— /01

HR-бренд



Срез результатов исследования

Почти половина опрошенных компаний (48%) никак не оценивает усилия, вложенные в HR-бренд. При этом, если проанализировать процентное распределение ответов компаний, которые в той или иной степени проводят аналитику HR-бренда (всего около 42% опрошенных компаний проводят аналитику в той или иной форме), очевидно, что эти компании используют одни методы, но преследуют различные цели. Так, можно условно выделить три кластера компаний, которые ведут аналитику HR-бренда:

- 01.** Компании, которые анализируют, как привлекательность бренда влияет на основные HR-показатели (удержание сотрудников, средний срок найма)
- 02.** Компании, которые оценивают эффективность HR-бренда исходя из рейтинговых позиций компании, ее узнаваемости
- 03.** Компании, которые изучают, как привлекательность бренда работодателя влияет на финансовые показатели работы компании (окупаемость сотрудников) и на эффективность бизнеса в целом (рост удовлетворенности клиентов, рост сложности исполняемых проектов).

Всего 9% компаний относятся к 3 группе в данный момент

При этом подавляющее большинство компаний либо не проводят анализ HR-бренда вообще, либо оценивают лишь те показатели, которые легче всего проанализировать. Обычно эти показатели позволяют оценить работу только HR-департамента (средний срок работы, удержание) или же работу компании по созданию общего имиджа бренда (узнаваемость бренда, кандидатский NPS), однако никак не помогут оценить влияние HR-бренда на ключевые показатели деятельности компании.

В среднем, компании численностью до 500 сотрудников чаще других не проводят аналитику HR-бренда.

Среди компаний, которые оценивают, как HR-бренд влияет на показатели эффективности компании, подавляющее большинство – это:

- Крупные компании со штатом более 5000 сотрудников
- Компании с высоким уровнем корпоративной культуры
- Расположенные преимущественно в Москве

Топ сфер деятельности компаний, проводящих глубокий анализ HR-бренда с акцентом на ключевые показатели эффективности бизнеса:



Можно утверждать, что в России пока наиболее распространен подход «полустихийного» управления HR-брендом. Ниже мы поделимся кейсом компании «М.Видео», которая вопреки существующей тенденции сфокусировалась на развитии сообществ потенциальных и текущих сотрудников компании.

Компания столкнулась с проблемой найма молодых сотрудников. Анализ HR-процессов показал: в данном случае успешность бизнеса напрямую зависит от бренда работодателя. Читайте [кейс ниже](#).

Две ключевые тенденции в оценке HR-бренда

- 01.** По сравнению с другими HR-процессами, процесс анализа бренда работодателя не воспринимается большинством российских компаний как показатель, требующий пристального внимания. Далеко не всегда руководство компаний понимает, каким образом эффективность HR-бренда может отразиться на успешности их бизнеса, и потому оставляют ее без должного внимания при анализе HR-процессов.
- 02.** Большинство компаний уделяет основное внимание анализу количественно измеримых показателей и показателей, анализ которых не требует применения сложной методологии.

В этом смысле ожидаемо, что анализ взаимосвязи между HR-брендом и бизнес-процессами компании проводится в основном в крупных компаниях с большим штатом сотрудников, поскольку у крупных компаний есть средства на реализацию сложных исследований и, скорее всего, есть специалисты, обладающие для этого необходимыми компетенциями.

Кейс из практики: Продвижение бренда работодателя для «М.Видео»



Смотреть кейс



<https://paper-planes.ru/cases/mvideo/>

Сегодня ритейлерам трудно привлечь молодых сотрудников работать в компании. Размещение объявлений и обращения к рекрутинговым агентствам не дают прежних результатов. Люди, которые практически не застали мир без интернета и социальных сетей, нуждаются в новом подходе.

Информация о клиенте:

«М.Видео» – лидер среди розничных сетей по продаже электроники и бытовой техники в России.

Кроме того, «М.Видео» — единственная публичная российская непродуктовая сеть и на сегодняшний день насчитывает 400 магазинов в 165 городах по всей России.

Один из принципов «М.Видео» – **«Нам не всё равно»**. Компания придерживается его как в работе с клиентами, так и в работе с сотрудниками.

И одной из задач проекта стала трансляция этого принципа в пространство социальных медиа, в коммуникацию с существующими и потенциальными сотрудниками.

Помимо эффективного формата розничной торговли и ориентированной на покупателя концепции магазина, компания предлагает клиентам высококлассную сервисную поддержку под брендом «М.Сервис». По итогам 2019 года оборот компании «М.Видео» составил 437,5 млрд рублей (включая НДС).

Цели и задачи работы

Цель – сократить стоимость найма сотрудников и повысить cNPS, eNPS и коэффициент удержания.

Задачи:

- Развивать сообщество потенциальных и текущих сотрудников компании
- Вовлекать сотрудников в коммуникацию с компанией
- Достигать широкого охвата целевой аудитории
- Доносить преимущества бренда работодателя

Результат

Мы изучили рынок и решили создавать контент о сотрудниках «М.Видео» и их интересах.

HR-сообщества в соцсетях публикуют корпоративные полотна о помпезности компании: как удобно устроиться по ТК РФ и зарабатывать деньги уже на следующий день в красивой униформе. Такой подход не эффективен. Мы решили дать рупор сотрудникам, чтобы они сами рассказали о работе в компании.

Мы разработали более 20 рубрик для сбора материалов у сотрудников «М.Видео» и занялись развитием HR-сообщества MyJobby. Через месяц мы убедились, что выбрали правильное направление и продолжили в нем развиваться.

— /02

Подбор



Срез результатов исследования

По результатам опроса, более трети компаний (35,3%) оценивают, какова будет стоимость привлечения кандидата в зависимости от используемого канала. Менее четверти опрошенных компаний (22,3%) знают конверсию до целевого кандидата (кандидата, успешно прошедшего испытательный срок) и еще чуть больше трети компаний не анализируют найм. При этом, очень небольшой процент компаний дает оценку различным каналам найма в разрезе окупаемости сотрудников (около 8%).



Таким образом, среди компаний, анализирующих процесс найма сотрудников, большая часть компаний делает акцент именно на анализе различных каналов привлечения потенциальных сотрудников (причем с использованием количественных методов оценивания).

Также в отдельную группу можно выделить компании, которые осуществляют аудит процесса найма сотрудников с помощью анализа этапов их привлечения (аналогично стандартной воронке продаж).

При этом качественная оценка при анализе найма очень редко используется в компаниях. Возможно, это связано с тем, что качественная оценка результатов работы не воспринимается руководителями HR-департаментов непосредственно как метод анализа найма.

ТОП СФЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ, ОЦЕНИВАЮЩИХ:

Стоимость привлечения из различных каналов

Ритейл

IT

HoReCa

Фармацевтика

Пищевая промышленность

Связь и телекоммуникации

Каналы найма в разрезе окупаемости сотрудников

Ритейл

Банки

HoReCa

Промышленность строительных материалов

Тенденции в оценке эффективности подбора

- 01.** Основываясь на результатах опроса, можно сказать, что сегодняшние тенденции анализа найма обусловлены развитием digital-каналов, которые начинают применять не только в маркетинге, но и в HR.
- 02.** Анализ процесса найма сотрудников во многом аналогичен анализу маркетинговых каналов их привлечения, на основании которого компании стремятся оптимизировать этот процесс. Эту тенденцию можно считать общей для компаний из самых разных отраслей экономики, которые все чаще обращаются к количественным методам анализа бизнес-процессов.
- 03.** Далеко не во всех отраслях компании стали проводить аудит каналов найма сотрудников с точки зрения других критериев их эффективности, помимо количества потенциальных работников, пришедших в компанию через тот или иной канал.
- 04.** Лишь небольшой процент компаний дает оценку каналу исходя из окупаемости сотрудников, пришедших через этот канал.

Ниже мы поделимся с вами двумя кейсами компаний, на которых проиллюстрируем, каким образом выстраиваются HR-воронки в подборе и каких результатов можно достичь.

Перед компанией PepsiCo стояла задача привлечь и отобрать высокопотенциальных молодых специалистов для программы стажировок. В результате продвижения этой программы было привлечено 3000 кандидатов, 15 из которых прошли итоговый отбор.

[Читать кейс](#)

Подготовка молодой смены сотрудников — важная задача для предприятия. Подготовка будущих руководителей и начальников — задача ключевая. В 2019 году один из крупнейших DIY-ритейлеров на российском рынке, Leroy Merlin, доверил нам задачу SMM-поддержки Лидерской Программы.

[Читать кейс](#)

Кейс из практики: Digital-продвижение программы стажировок для PepsiCo



Смотреть кейс



<https://paper-planes.ru/cases/pepsi-co-breakout-2018/>

PepsiCo BreakOut — лидерская программа развития молодых специалистов. Задача программы — найти и отобрать кандидатов, обладающих высоким потенциалом. Затем ежегодно развивать их с целью формирования преемственности на уровне топ-менеджмента компании.

Цели и задачи работы

Цель – привлечение кандидатов на программу стажировки за 3 месяца

Задачи:

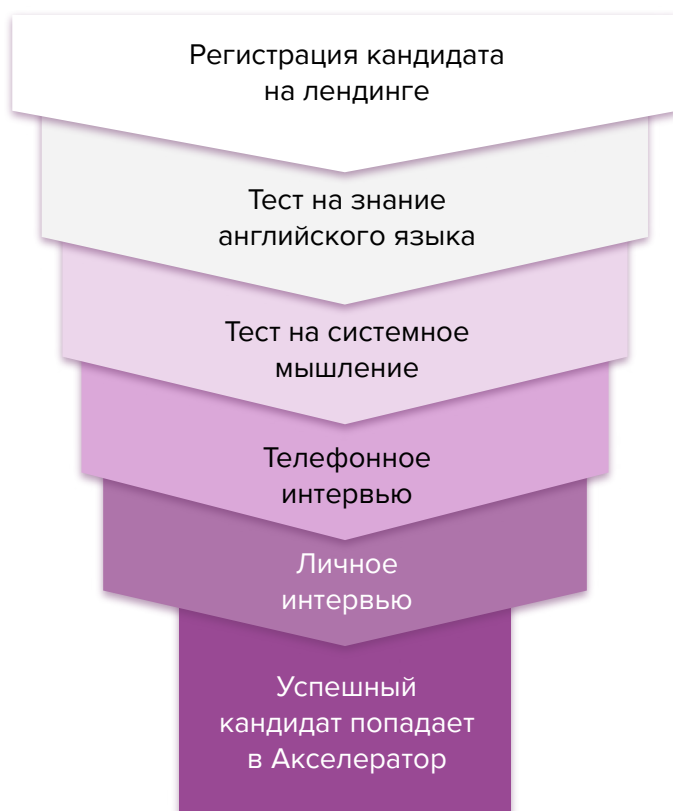
- Выявление целевых групп аудиторий
- Организация промо-продвижения
- Разработка и запуск email-рассылок

Процесс работы

Кампания BreakOut имела сложную воронку, где конечным этапом был акселератор: в него должно было попасть 25 человек. Перед нами стояла задача получить 21 500 переходов на посадочную страницу (в 2018 году на этом проекте мы реализовывали работы именно по трафику).

После прохождения Акселератора отбирались кандидаты на стажировку в PepsiCo. Основной социальной сетью для продвижения стажировки мы выбрали ВКонтакте, но были также подключены Telegram-каналы и рассылка HeadHunter (на стороне PepsiCo).

Как выглядела воронка



Работа с таргетингом и ретаргетингом

При настройке таргетинга мы ориентировались на выпускников топовых вузов, участников кейс-клубов и студентов, которые проходили стажировку за границей. После запуска тестовой рекламной кампании и общения со студентами мы поняли, что они предпочитают полезные информационные посты в ленте, как следствие, основной инструмент промо — это продвижение публикаций сообщества в ленте ВКонтакте. Также мы выяснили, что студенты собирают информацию о стажировках в специализированных пабликах ВКонтакте.

Мы протестировали 14 сегментов аудиторий, которые были позже декомпозированы до 37 аудиторий. Был использован еще один инструмент промо в социальных сетях — ретаргетинг. Первым касанием с новой аудиторией мы предлагали пройти тест. Пользователь, который пошёл на тест или положительно отреагировал на рекламу, попадал в базу ретаргетинга. Всем пользователям базы ретаргетинга мы показывали посты со ссылкой на посадочную страницу, которые публиковались в сообществе «Карьера в PepsiCo Россия». Пользователи, которые просто оставили заявку или негативно отреагировали на рекламу, исключались из аудитории таргетинга. Остальные пользователи видели новые посты по 5 раз.

Как результат — 270 регистраций (27% от общего количества)

Дополнительные инструменты

В рамках кампании было организовано 17 выходов в релевантных Telegram-каналах (каналы про вакансии для студентов, стажировки, обучение за рубежом). С помощью этого инструмента продвижения удалось получить 131 заявку (16,5% от общего числа).

Для дополнительного подогрева пользователей мы разработали анимационный проморолик о программе BreakOut, из которого потенциальный участник мог получить необходимую информацию.

Результаты



Кейс из практики: Digital-продвижение Лидерской Программы для «Леруа Мерлен»



Смотреть кейс



<https://paper-planes.ru/cases/leroy-merlin/>

Как и какие digital-инструменты использовать для привлечения кандидатов на должность руководителя магазина.

О компании

«Леруа Мерлен» — международная компания-ритейлер, специализирующаяся на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада. Леруа Мерлен помогает людям во всем мире благоустроить жилье и улучшить качество жизни.

Введение

Подготовка молодой смены сотрудников — важная задача для предприятия. Подготовка будущих руководителей и начальников — задача ключевая. В 2019 году один из крупнейших DIY-ритейлеров на российском рынке, Leroy Merlin, доверил нам задачу SMM-поддержки Лидерской Программы.

Цели и задачи

Обеспечить получение заявок на позицию «Руководитель магазина» сети Leroy Merlin через инструменты Social Media от кандидатов в следующих городах России: Казань, Киров, Москва, Набережные Челны, Нижний Новгород, Пермь, Волгоград и многих других.

К потенциальным соискателям предъявлялись высокие требования: молодые люди в возрасте 22–29 лет, выпускники вузов, должны были продемонстрировать высокую успеваемость и лидерские качества в период обучения, а также иметь релевантный опыт работы. Отобранные для участия кандидаты проходили 6-месячный курс обучения, по окончании которого они могли получить приглашение на должность руководителя точки продаж Leroy Merlin.

Ход работы

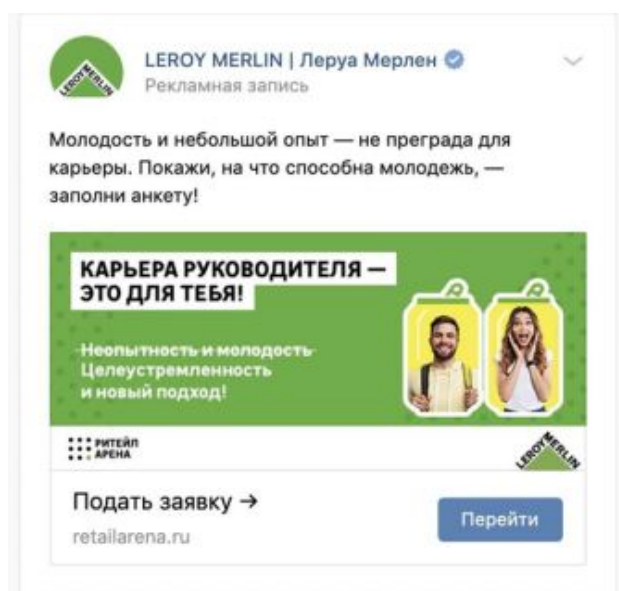
Широкая география программы требовала от нас выверенной стратегии работы. Со старта проекта наши SMM-специалисты решили использовать узконаправленный таргетинг для соответствия охваченных пользователей жестким критериям отбора, которые предъявлял клиент.

Уровни воронки

Воронка складывалась из трех уровней: таргетированной рекламы ВКонтакте и Facebook, выходов в Instagram и landing page программы.

Целевому пользователю выдавался иницирующий пост-анонс: емкий, краткий, с мотивирующим призывом — отличная цель для клика. Посты формировались из заранее подготовленных макетов текстов и визуальных материалов на основе динамического креатива.

Таргетированная реклама была сегментирована по направлениям обучения, формируя приближенные к пользователю рекламные баннеры. Это помогало дополнительно увеличить конверсию и снизить CPC. Алгоритмы Instagram и отслеживание Facebook целевых действий (в нашем случае целевым действием будет заполнение заявки) также помогали оптимизировать конверсию. В процессе размещения рекламы ВКонтакте мы поняли, что наиболее удобной моделью платной рекламы для нас будет CPC — за счет большого объема переходов такая модель помогла оптимизировать стоимость конверсии.

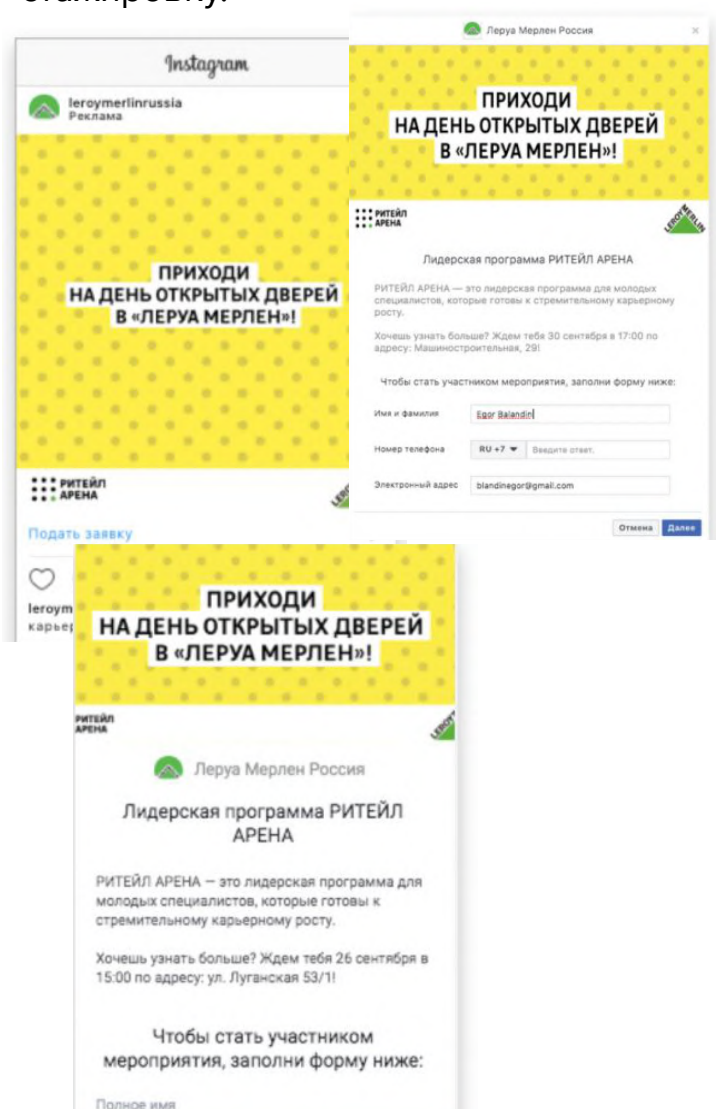


Динамический креатив — на иницирующем этапе находкой оказались алгоритмы рекламного кабинета Facebook, которые анализировали пользователя и самостоятельно формировали для него рекламный пост комбинацией подготовленных текстовых и визуальных материалов.

Помимо перехода на следующий уровень воронки, пользователи (особенно в небольших городах) могли быть лид-формами привлечены на офлайн-мероприятия Leroy Merlin, где можно было сразу заполнить заявку на участие.

Лид-формы создавались отдельно для каждого региона — помимо лучшего восприятия пользователями, такой подход позволял более точно отслеживать ход кампании в отдельных городах.

После показа первого рекламного баннера пользователям предлагалось еще два баннера, которые открывались последовательно друг за другом после взаимодействия с предыдущим и предлагали перейти на landing page. Конверсия, как мы заметили, была стабильно высокой при переходе со второго к третьему. Переход на landing page для подачи заявки был финальным этапом воронки. Пользователи дополнительно стимулировались к заполнению заявки баннерами, которые сообщали о скором закрытии приема заявок на стажировку.



Результаты проекта

За время ведения проекта мы получили 45,5 млн. показов, 73 тысячи переходов по баннерам и 4900 заявок на участие в Лидерской Программе.

В 2019 году кейс получил 2 награды на премии Tagline Awards. Мы взяли золото в номинации «Лучшая HR-кампания в Social Media» и бронзу в номинации «Лучшая HR-кампания».

Мы постоянно анализировали структуру охвата и поддерживали единый уровень конверсии пользователей. Настраивая таргетинг на конкретные параметры целевой аудитории, мы добились высокого уровня соответствия нужных людей условиям программы.

— /03

Адаптация



Срез результатов исследования

Меньше четверти (23%) опрошенных компаний оценивают эффективность процесса адаптации с точки зрения влияния на бизнес-показатели. Подавляющее большинство (59%) фиксируют количество прошедших испытательный срок, но не оценивают, насколько продуктивны новички, как выстроенный процесс адаптации помогает или мешает новым сотрудникам достигать плановых показателей.

В целом, процесс адаптации и его эффективность неразрывно связаны с подбором. Поэтому имеет смысл рассмотреть оба этих процесса ([см. главу «Подбор»](#)).



Рассмотрим подробнее категорию компаний, не оценивающих адаптацию

Большая часть (58%) компаний, не анализирующих процесс адаптации, также не анализируют и найм. И около четверти (24%) компаний, не анализирующих адаптацию, оценивают только стоимость привлечения кандидата по каналам. При этом противоречиво выглядят данные о том, что 16% компаний, ответивших, что не оценивают эффективность адаптации, считают конверсию кандидата до окончания испытательного срока.

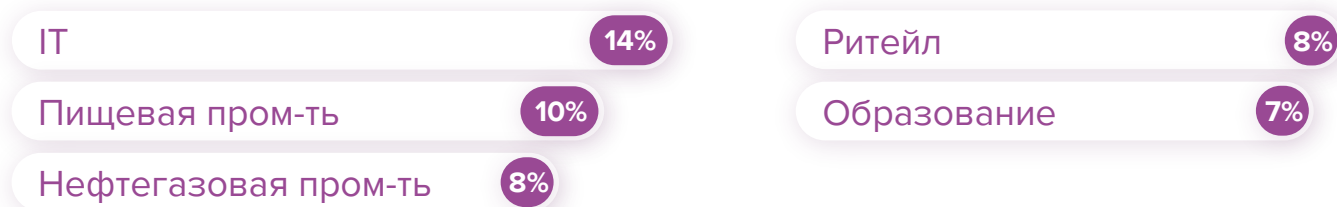
На наш взгляд, это подтверждает гипотезу о тесной связи процессов подбора и адаптации и отсутствии четкой границы между ними. Поэтому есть разные подходы к интерпретации метрик: например, ранняя текучесть – это ошибка подбора или следствие плохой адаптации? Оценить эффективность одного процесса на практике в отрыве от другого невозможно.

Компании, которые не оценивают эффективность процесса адаптации, в большинстве случаев также не оценивают и найм сотрудников:



ТОП сфер, не анализирующих эффективность адаптации

IT-сфера лидирует в списках компаний, не анализирующих найм и адаптацию.



Тенденции в оценке эффективности адаптации

01. Цель онбординга заключается в том, чтобы максимальное количество новых сотрудников достигали выполнения плановых показателей как можно скорее при минимальных вложениях со стороны компании. Из нее вытекают основные показатели для оценки эффективности этого HR-процесса:

- доля закрепившихся сотрудников
- стоимость адаптации
- % выполнения KPI новыми сотрудниками
- срок выхода на полную производительность

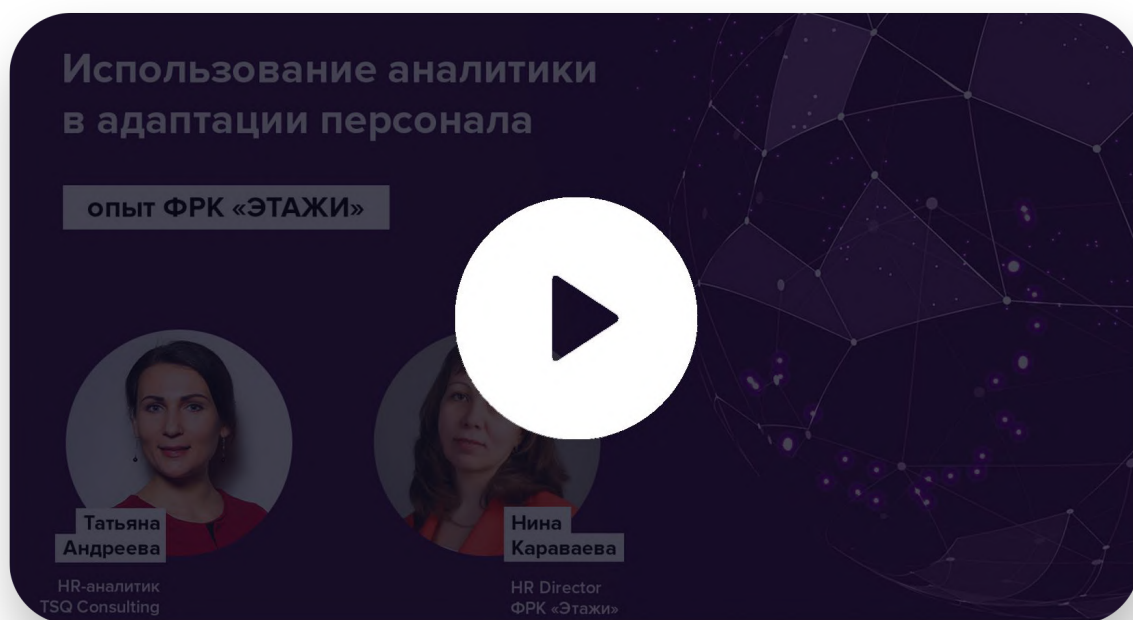
Очевидно, что рассматривать их необходимо только в совокупности.

02. В предиктивном подходе к управлению эффективностью адаптации HR пытается найти факторы, благодаря которым сможет предсказывать эти показатели. Например, наличие наставника снижает риск ухода нового сотрудника на 20% (см. кейс в блоке «Удержание»).

Или по количеству выполненных новым сотрудником действий (звонки клиентам, назначение встреч и т.д.) можно рассчитать срок выхода нового сотрудника на полную производительность (см. кейс ниже)

Ниже расскажем про кейс ФРК «Этажи». Благодаря комплексной работе с аналитикой компании удалось снизить себестоимость найма и адаптации более чем в три раза за 5 лет.

Кейс-интервью: Аналитика в процессе адаптации персонала ФРК «ЭТАЖИ»



Смотреть полное
видео интервью



<https://youtu.be/NACKBIGnvGE>



Нина Караева
HR Director ФРК
«ЭТАЖИ»

Компания «Этажи» – это агентство недвижимости с уникальной бизнес-моделью.

Благодаря современным подходам и высокой степени диджитализации системы управления, является компанией №1 на рынке риелторских услуг.

О структуре компании

Команда «Этажи» на 80% состоит из риелторов. Каждый риелтор – это индивидуальный предприниматель, который получает доход от комиссии, которую оплачивает клиент. Компания на 80% состоит из людей, которые занимаются продажами, а остальные – это те, кто позволяют риелтору более качественно оказать услуги.

Большая часть риелторов – люди, которые получили эту профессию именно в компании. Сегодня мы поговорим о том, как выстроена система подготовки к должности риелторов. Процесс адаптации новичков входит в топ ключевых процессов компании, так как его цель – обеспечить прирост риелторов, ведь от их количества зависит выручка бизнеса и занимаемая доля рынка.

Каким образом аналитика помогает оптимизировать процесс адаптации в ФРК «ЭТАЖИ»? Прогнозирование успешности сотрудника

В процессах адаптации ФРК «Этажи» считают 4 показателя:

1. себестоимость и объем принятых сотрудников
2. закрепляемость на 1, 3, 6 месяцах
3. производительность новичков
4. себестоимость всех ресурсов, которые мы потратили на найм и адаптацию

Инструменты и процессы

Работа с качеством найма

Мы считаем, что качество адаптации зависит от качеств людей. Поэтому первая метрика, на которую мы обращаем внимание, – это потенциал людей, которые заходят в систему.

Для того, чтобы управлять процессом, мы сделали много метрик, которые касаются именно потенциала. В частности, производительность на третий месяц работы.

Эта метрика отражает качество работы рекрутеров: сколько принятых в компанию риелторов вышли на нужную производительность.

Последние два года мы начали уделять большое внимание тому, сколько рекрутер заводит «звезд» – это риелторы, которые после 6 месяцев попали в темно-зеленую зону рейтинга. Эта метрика позволяет и HR сделать ключевые акценты.



ИПР риелтора

ИПР представляет собой план развития риелторов на основе оценки навыков. Для этого есть большой чек-лист оценки навыков риелтора по работе с клиентами (выявление потребности, кол-во показов, просмотров, качество телефонного консультирования), упорядоченный по неделям.

После прохождения 2-недельного обучения новичка оценка уровня навыка фиксируется тренером или HR. Затем, начиная с 4 недели, навык оценивает менеджер. На их основе формируется индивидуальный план развития риелтора.

Также выборочно контролируется и менеджер – умеет ли он хорошо оценивать навык риелтора и давать обратную связь. Это, соответственно, входит в ИПР менеджера. Опытным путем мы поняли, что обучать нужно минимум 3 месяца, но с разной интенсивностью. За счет многофакторного корреляционного анализа нашли оптимальную формулу соотношения объема теоретической подготовки, тренингов и практики в обучении. Также нашли какой контент в какой период стажа риелтора наиболее эффективно влияет на результат. Но самый высокий эффект мы видим от обучения в процессе овладения навыками.

Группа	Дата приема	ФИО сотрудника	ФИО менеджера	Статус	Прошли ли вы обязательно обучение на портале по хотя бы одному из блоков:	Создан ли пост в соц. сетях по рекламе ОН/риелторской услуге	3	Общались ли вы вчера с менеджером?	Сколько времени менеджер уделил вам?	Сколько звонков было у вас вчера по набору базы?	Отправил запись в менеджера	
Март 5					Да	Нет	57%	Да	Все	10	Нет	
					-	-	43%	Да	1 час	28	Нет	
					Да	Нет	57%	Да	1,5 часа	5	Нет	
					Да	Нет	57%	Да	2 часа	0	Нет	
					Нет	Нет	14%	Нет	0	5	Нет	
Апрель 1					Да	Нет	29%	Да	5 мин	0	Нет	
					Да	Нет	100%	Да	30 минут	20	Да	
Апрель 2					Да	Нет	29%	Да	2ч	0	Нет	
					Только один/два	Нет	-	-	-	2	3	Нет
					Да	Да	71%	Да	1 час	15	Нет	
					Да	Нет	-	-	-	-	-	
					-	-	29%	Да	2 часа	0	Нет	
Апрель 3					Да	Нет	43%	Да	1	0	Нет	
					Да	Нет	57%	Да	1	32	Нет	
					Да	Нет	86%	Да	3	10	Да	
					Да	Нет	-	-	-	-	-	

Тепловая карта процесса адаптации

В тепловой карте (см. таблицу выше) отражается, как отработал с новичком его руководитель и насколько удастся риелтору выйти на хороший результат, соответствующий его стажу работы. Новички еженедельно заполняют её сами. Это позволяет в режиме онлайн отслеживать показатели относительно нормы. Далее на совещании мы разбираем действия каждого руководителя и принимаем решение, что нужно сделать: поменять стратегию или перевести новичка к другому руководителю, который хорошо адаптирует.

Также есть отдельный дашборд с предиктивной аналитикой, в котором содержатся вся информация по новичкам за последние 3 месяца.

В дашборде отдельные сотрудники выделены определенными цветами. Красный, например, означает, что на основе текущей динамики по опережающим показателям, мы прогнозируем, что к 6 месяцу новичок выйдет на доход, который соответствует красной зоне рейтинга по доходу. Поэтому нужно уже сегодня пересмотреть его тактику работы, составить ему индивидуальный план по интенсивности и проработать его.

Умные метрики адаптации

Для анализа эффективности адаптации в компании ЭТАЖИ, чтобы обеспечить реактивность и адресность системы управления адаптацией, ранжировали весь объем метрик на макропоказатели и детализированные точечные показатели.

Например, закрепляемость и среднюю производительность замеряли еженедельно по каждой группе новичков, сравнивая их с нормами по стажу. Если они в пределах нормы, то это как индикатор: все участники процесса адаптации в этой группе сработали хорошо. Но если макропоказатели ниже недельной нормы, то тогда группа анализируется глубже: индивидуальные отклонения от норм по каждому риелтору.

Если у нескольких риелторов схожая проблематика – это индикатор эффективности работы конкретных специалистов: тренера, менеджера, или от HR пришли некачественные кандидаты.

Также важно правильно настроить правильный бенчмаркинг по каждому из них. Раньше мы работали с усредненными показателями по сети. Сейчас настроили очень гибкий подход, где нормы по всем показателям адаптируются под каждый город. Нормы построены на реальных достижениях лучших риелторов города, а также учитывается сезонность.

В компании обучают всех правильно «читать» данные метрики. Так, например, каждый рекрутер должен к концу второго месяца сдать зачет по бизнес-аналитике.

ФИО менеджера	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Итого
	71%	71%	86%	71%	86%	71%	57%	43%	43%	#DIV/0!	29%	71%	43%	57%	61.54%
	57%	36%	86%	71%	86%	71%	43%	#DIV/0!	29%	#DIV/0!	43%	43%	43%	43%	56.55%
	43%	36%	43%	50%	57%	71%	71%	#DIV/0!	57%	71%	71%	71%	43%	71%	49.60%
	57%	43%	79%	57%	71%	29%	43%	71%	29%	71%	71%	57%	57%	57%	52.98%
	100%	43%	43%	86%	86%	#DIV/0!	57%	43%	#DIV/0!	#DIV/0!	86%	86%	100%	86%	68.25%
	57%	57%	43%	86%	86%	43%	14%	14%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	49.21%
	64%	71%	86%	29%	#DIV/0!	29%	43%	14%	#DIV/0!	#DIV/0!	14%	29%	29%	#DIV/0!	50.00%
	64%	86%	71%	86%	71%	71%	57%	#DIV/0!	71%	#DIV/0!	43%	43%	71%	71%	69.05%
	57%	57%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	57.14%
	68%	37%	74%	61%	76%	62%	43%	93%	64%	76%	57%	#DIV/0!	71%	71%	58.04%
	#DIV/0!	43%	#DIV/0!	86%	100%	100%	#DIV/0!	57%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	86%	#DIV/0!	#DIV/0!	64.29%
	86%	43%	64%	43%	#DIV/0!	#DIV/0!	43%	57%	0%	71%	29%	57%	#DIV/0!	57%	46.73%
	71%	100%	57%	43%	71%	57%	43%	#DIV/0!	57%	57%	43%	57%	71%	43%	59.34%
	57%	#DIV/0!	14%	29%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	33.33%
	70%	50%	52%	29%	#DIV/0!	71%	#DIV/0!	#DIV/0!	71%	71%	57%	57%	57%	57%	55.48%
	#DIV/0!	71%	86%	57.14%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	71.43%
	#DIV/0!	#DIV/0!	29%	#DIV/0!	85.71%	57.14%	71.43%	71.43%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	62.86%
	71%	71%	86%	71%	#DIV/0!	57%	43%	43%	29%	71%	86%	57%	57%	#DIV/0!	61.90%
	57%	29%	100%	#DIV/0!	86%	14%	#DIV/0!	29%	14%	14%	43%	71%	57%	43%	46.43%
	60%	57%	71%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	62.86%
	71%	71%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	71.43%
Итого	65%	52%	65%	58%	80%	58%	46%	54%	45%	66%	52%	60%	60%	60%	56.90%

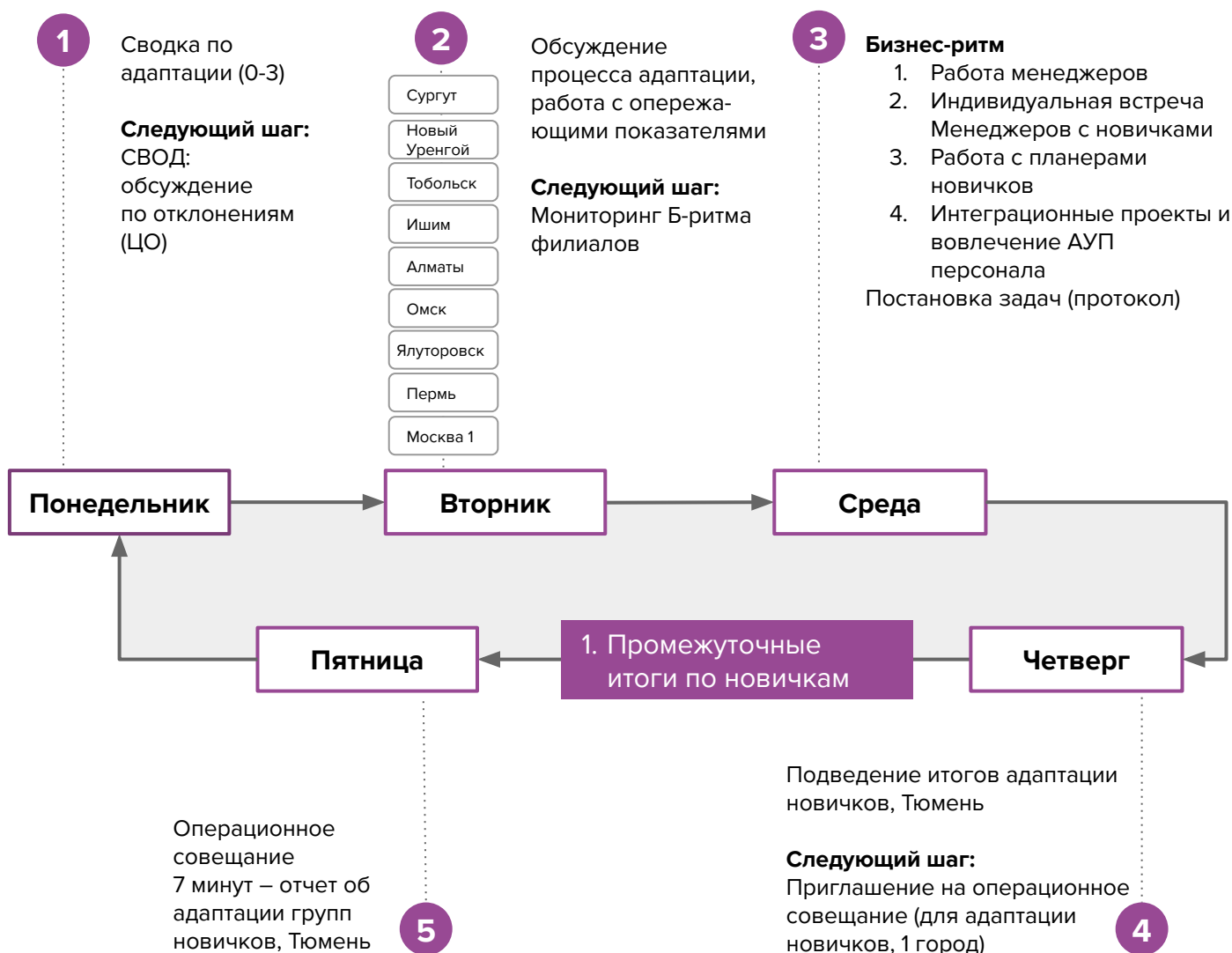
Управленческий ритм

В компании много приоритетных процессов, поэтому важно, чтобы управление адаптацией было вшито в управленческий ритм организации.

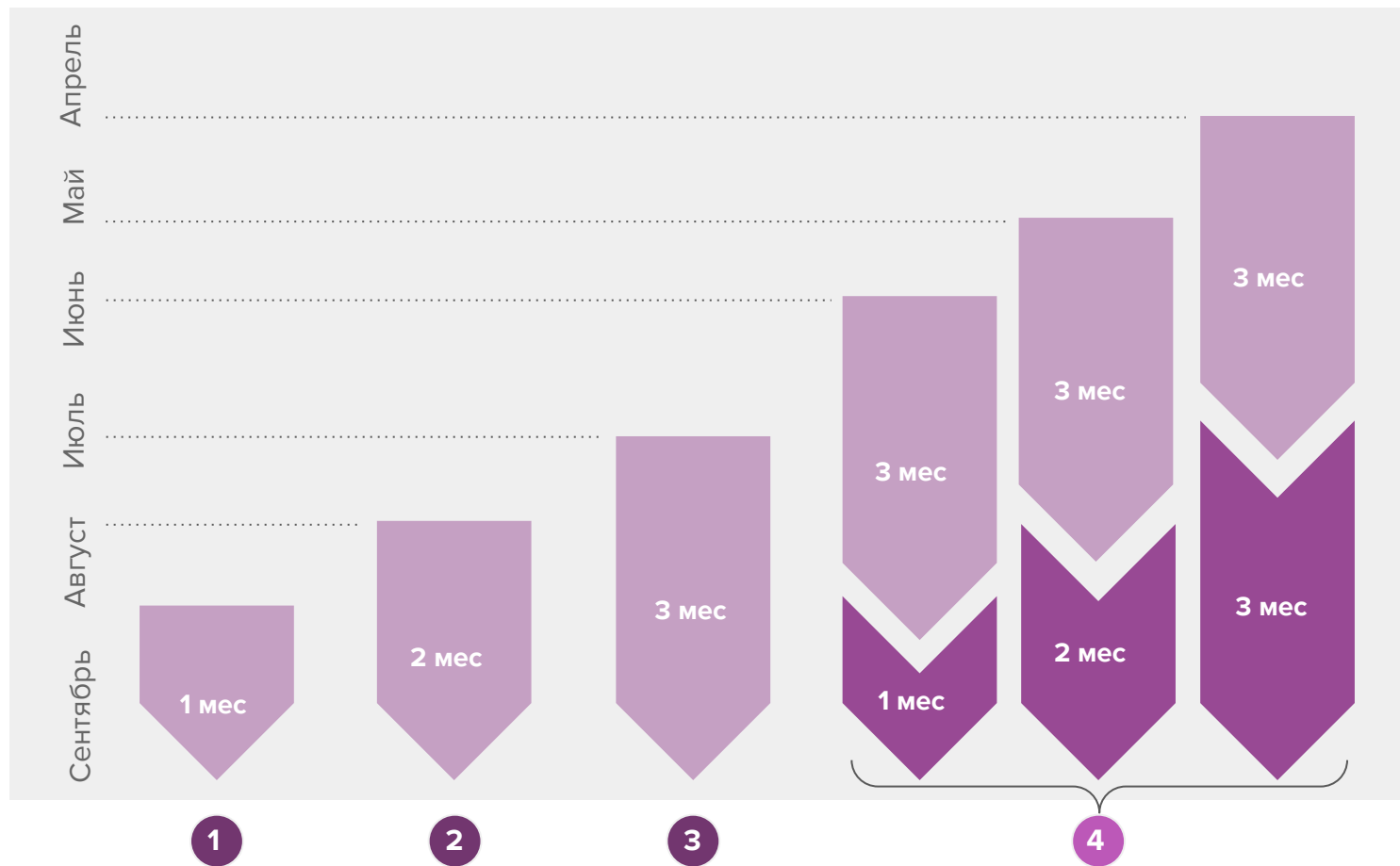
Каждый город настраивает свой календарь регулярных управленческих активностей (мониторинга, совещаний, рабочих встреч, отчетность). Есть закрепленные ответственные за каждый вид активностей.

Анализируя в таком ритме понедельную динамику по каждой группе новичков, в зависимости от их стажа, компания обеспечивает синхронность действий всех участников процесса. Также в компании начали перестраивать систему интеграции и кросс-функционального взаимодействия, полномочия отдела продаж и HR, усиливать значение производительности в системах мотивации.

Еженедельный план Работы по Бизнес-ритму Адаптации (Управление адаптацией)



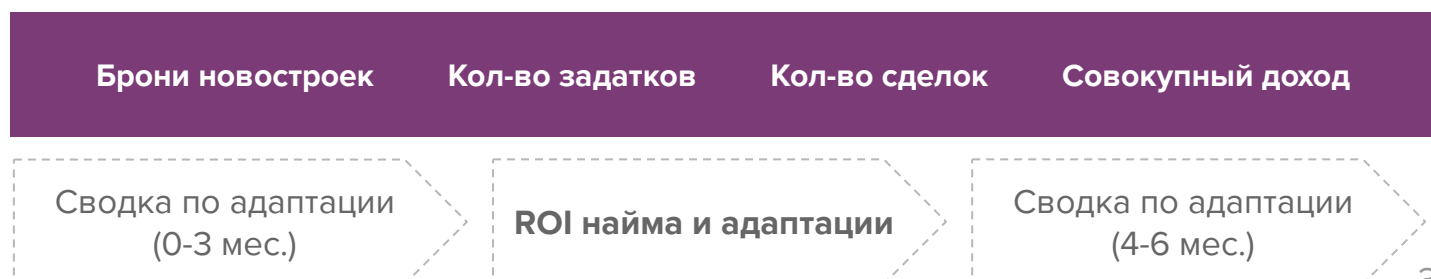
**Рентабельность затрат через развитие HR-skills у Директоров и Руководителей
ФРК «ЭТАЖИ» за последний год**



Опережающие KPI

1	<ul style="list-style-type: none"> Встречи с менеджером Кол-во звонков Затраты на рекламу Объектов в базе Кол-во договоров Заявки, ИЗК, экскурсии Тепловая карта
2	<ul style="list-style-type: none"> Чек-лист (планер) Затраты на рекламу ВП, ИЗ, показы Объектов в базе Кол-во договоров
3	<ul style="list-style-type: none"> Чек-лист Затраты на рекламу Объектов в базе Ликвидность Кол-во договоров ВП, ИЗ, показы
4	<ul style="list-style-type: none"> ВП, ИЗ, показы Объекты в базе Стабильность, структура, качество и ликвидность клиентов

Результирующие KPI



Результаты

С 2014 по 2019 данные показатели значительно улучшились.

Себестоимость рекрутинга снизилась в три раза, так как увеличилось качество найма, снизилась «текучесть»: теперь набирают больше новичков, и отсеивается на этапе адаптации значительно меньше.

Себестоимость на найм и адаптацию включает затраты на мотивацию, стипендии, бонусы, тренировки, маркетинг и так далее.

ROI процесса найма и адаптации при таком подходе всегда положительный. Расчет эффективности адаптации в денежном выражении:

$$ROI = \frac{X - Y}{X} \times 100\%$$

где X – затраты на привлечение и обучение новичков за 3 месяца; Y – доход, принесенный этими новичками за 3 месяца.

Эволюция интеграции HR и отдела продаж на примере одной HR-функции: адаптация новичков-риелторов

	2014	2019
Найм риелторов		
принято, чел (спн)	6131	16074
себестоимость, руб	27600	8490
Закрепляемость	37%	64%
из них 1 мес	52%	89%
Производительность новичков	0,9	1,87
ROI найма и адаптации, год	8,4%	19,4%

— /04

Обучение



Срез результатов исследования

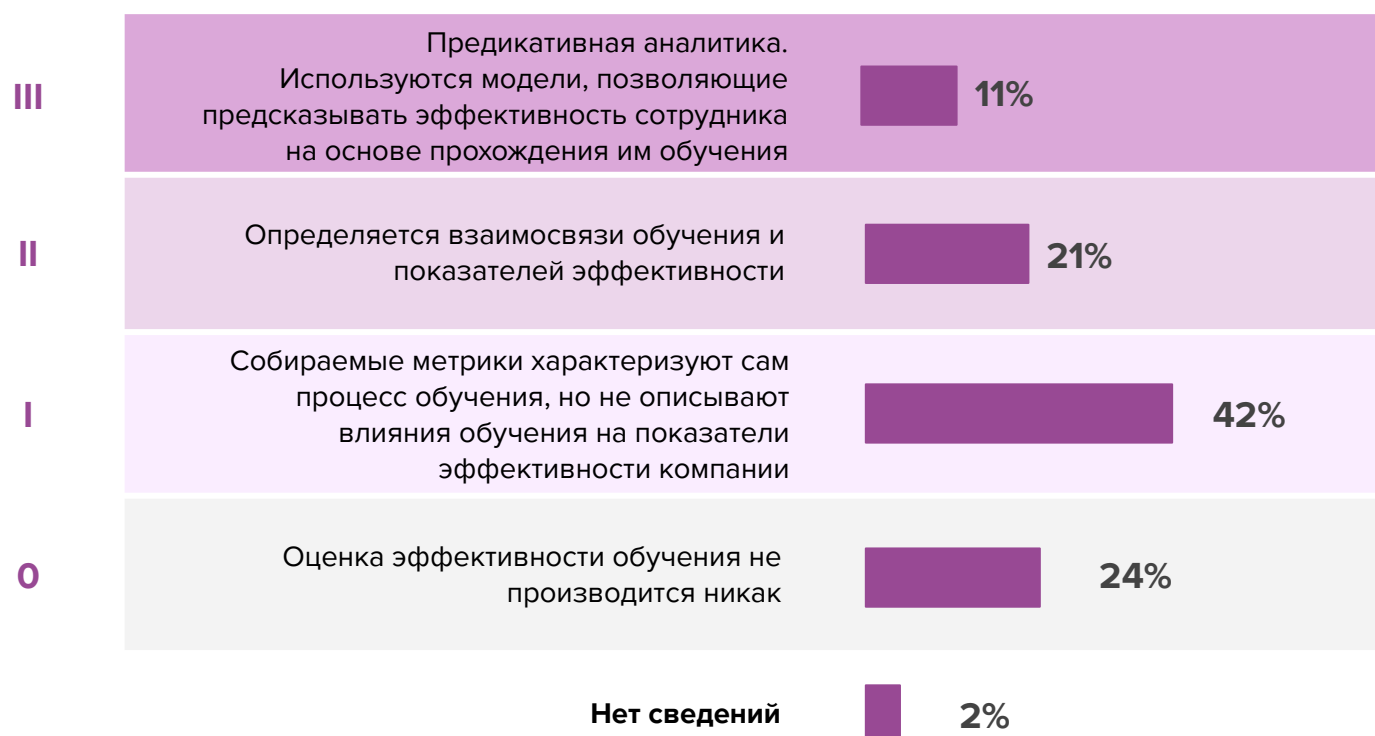
66% опрошенных компаний не оценивают влияние обучения на бизнес, не анализируют ничего или анализируют только процесс обучения.

При этом в опросе не было деления на обучение по hard- и soft skills. То есть, даже проводя обучение по навыкам, непосредственно связанными с рабочей деятельностью, большая часть российских компаний не отслеживает то, как оно сказывается на эффективности выполняемой работы. Чаще всего это связано с самой системой обучения в организации.

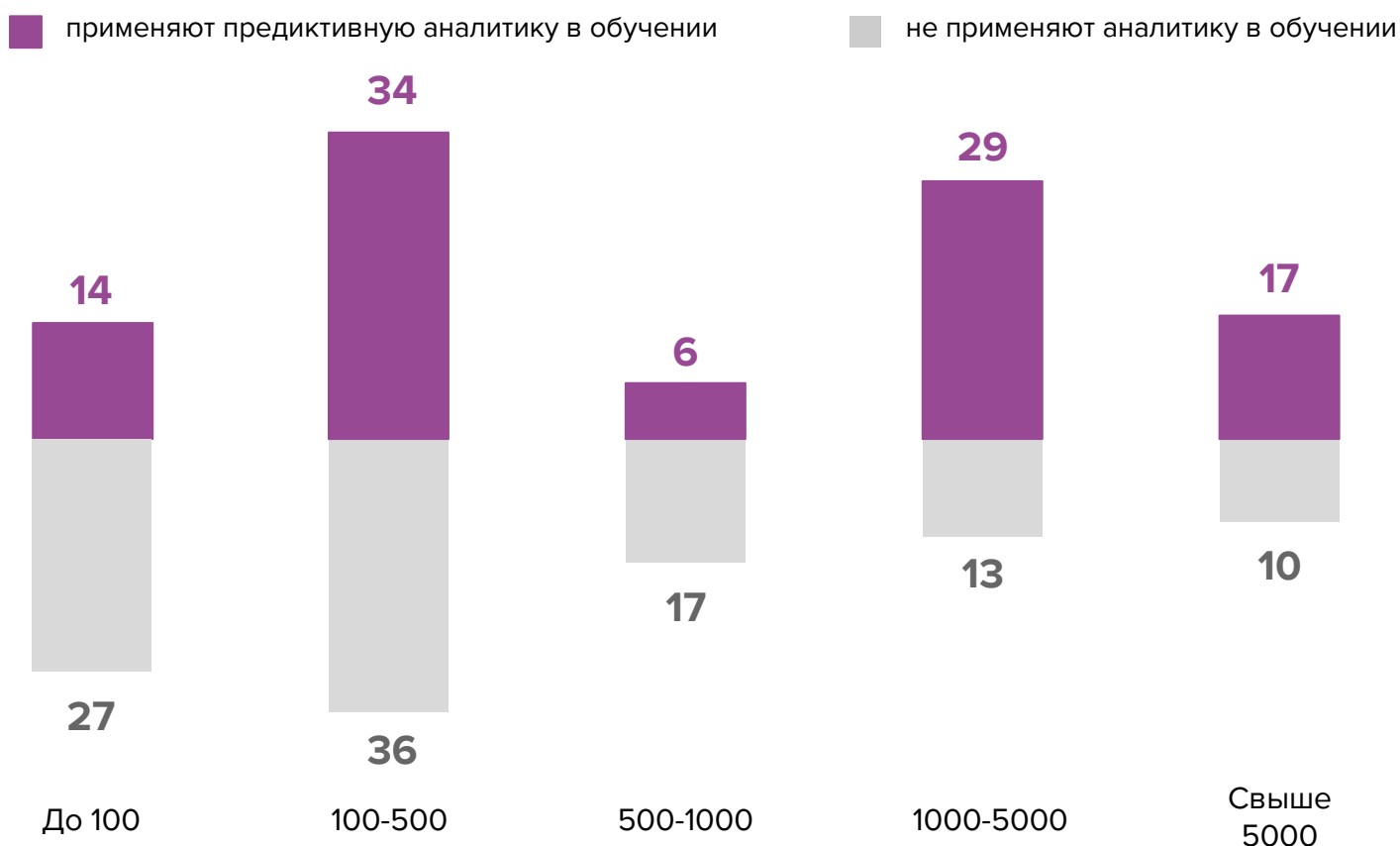
Невозможно анализировать влияние разовых обучающих процедур на бизнес, так как его чаще всего просто нет.

При этом 11% компаний отнесли себя к «третьему», максимальному в предложенной модели, уровню аналитики в обучении.

То есть 34 компании ответили, что имеют возможность прогнозировать эффективность сотрудника в его рабочей деятельности в зависимости от того, как он обучался. При этом нет четкой взаимосвязи между размером организации и ее способностью применять предиктивные модели в обучении.



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПАНИЙ ПО ПРИМЕНЕНИЮ ИНСТРУМЕНТОВ АНАЛИТИКИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗМЕРА ОРГАНИЗАЦИИ



ТОП ОТРАСЛЕЙ И ГОРОДОВ, ПРИМЕНЯЮЩИХ ПРЕДИКТИВНУЮ АНАЛИТИКУ В ОБУЧЕНИИ



Тенденции в оценке эффективности обучения:

- 01.** Для того, чтобы выявлять ключевые драйверы бизнес-результата, развивать именно их и делать выводы о том, насколько эффективно обучение, необходим комплекс мер (см. кейс ниже)
- замеры «до»
 - анализ – выявление драйверов
 - развитие: обучение + изменение рабочих процессов + обучение в «полях»
 - замеры «в процессе»
 - обратная связь по драйверам
 - замеры «после»
- 02.** Для оценки эффективности обучения необходимо четко определить целевые показатели: сокращение ошибок, повышение производительности (конверсия, средний чек), снижение текучести и т.д.
- 03.** В связи с кризисом COVID-19 потребность в оценке эффективности обучения в компаниях будет расти. В условиях оптимизации бюджетов получить финансирование на обучение без экономического обоснования его эффективности будет все сложнее.
- 04.** Компании, сохранившие возможность инвестировать средства в развитие сотрудников, сейчас склонны отказываться от развития soft skills в пользу обучения hard skills.
- 05.** Также, на фоне перевода обучения в онлайн-формат, сбор метрик первого уровня (досматриваемость, посещаемость, выполнение заданий, прохождение тестов и т.д.) будет все проще организовать. Поэтому высвободится ресурс для перевода компании на следующий – второй уровень аналитики (оценка влияния обучения на эффективность бизнеса).

Комментарий: как анализируют процессы обучения в компании AVITO.ru



Светлана Демидова
руководитель отдела
обучения и развития
персонала
Центр клиентского
Сервиса AVITO

AVITO.ru – интернет-сервис для размещения объявлений, занимающий второе место в мире и первое в России среди онлайн-классифайдов.

Актуальность аналитики в обучении сейчас очень высока. Авито серьезно подходит к оценке результатов обучения – мы измеряем показатели эффективности обучения каждого проекта. До последнего времени мы считали и анализировали только профессиональные навыки (hard skills) наших сотрудников, но недавно стали также активно измерять и коммуникативные навыки (soft skills). Мы провели оценку знаний, умений и навыков среди среднего управляющего звена, эта практика оказалась очень полезной и показала направления для дальнейшего развития руководителей. И теперь мы планируем делать такие оценки регулярно. Надеемся, что текущие проекты, аналитический дашборд по обучению и внедрение системы управления обучением (LMS), помогут еще точнее считать и соотносить данные и результаты обучения с производительностью.

На регулярной основе в Авито мы:

01. Собираем детальную аналитику по HR-процессам и исследуем интересующие области: например, что конкретно помогает успешным сотрудникам оставаться в компании
02. Составляем аналитические отчеты, на основании которых обновляем профили вакансий, требования по навыкам и компетенциям при найме
03. Отслеживаем весь путь нового сотрудника на протяжении 3 – 6 месяцев.

Аналитика в обучении – это сильный аргумент, помогающий реализовывать цели и задачи бизнеса и развивать наших сотрудников.



Кейс из практики: Оценка влияния обучения на бизнес показатели



Смотреть кейс



<https://goo.su/2REN>

Вводные о проекте

Компания Bonava практикует обучение, ориентированное на результат. Для этого незаменимы инструменты аналитики: важно диагностировать состояние «as is» – на каком уровне сотрудники находятся сейчас, определить целевые показатели, отследить не только усвоение материала участниками, но и реальные результаты сотрудников после обучения.

О ситуации в компании:

Bonava – шведский девелопер жилья и лидер своего сегмента в Северной Европе. Компания приняла решение повысить конверсию телефонных переговоров (повысить количество встреч-просмотров объекта после телефонного разговора). Руководитель отдела продаж обратился к нам для создания программы для менеджеров по продажам. Было решено провести несколько встреч, разработать алгоритм работы сотрудников на двух этапах воронки (телефонные переговоры и встреча на объекте). Внедрить новые подходы и оценить, как работает система, опираясь на количественные показатели (конверсия, количество встреч).

Вводные о проекте

После внутренней аналитики стало понятно, что у команды отдела продаж есть зоны роста:

- работа с открытыми вопросами
- продажа ценности встречи
- работа с потребностями клиента и т.д.

Цель обучения:

Повысить конверсию телефонных переговоров.

Задачи:

- проанализировать звонки сотрудников, определить зоны развития
- разработать программу обучения, учитывая специфику рынка и стратегию компании
- внедрить новые подходы к переговорам
- разработать новый алгоритм звонка менеджера
- сделать замеры до и после программы на предмет качественных и количественных изменений в работе отдела продаж

Формат

- Аналитика показателей продаж, существующих алгоритмов
- Разбор звонков менеджеров отдела продаж
- Серия тренингов
- Подготовка и передача методологических материалов

Процесс работы и решения

01. Анализ звонков и выявление зон развития

Мы проанализировали 150 телефонных звонков сотрудников и разработали программу тренинга, опираясь на кейсы и зоны роста участников. Фокус был сделан на проработку западающих элементов:

- выявление потребностей
- презентация цены
- продажа ценности встречи
- получение обратной связи от клиента
- предложение обратных звонков

02. Обучение новым подходам в продажах

В тренингах принимали участие 30 человек (ключевые менеджеры по продажам). Обучение проходило в несколько этапов:

- знакомство участников с ключевой методологией
- анализ сильных сторон и зон роста каждого участника
- разбор и проработка кейсов участников
- для каждой группы было проведено обучение в виде тренинга (по 16 часов)

Всего команда обучается 3 года.

03. Разработка алгоритма звонка

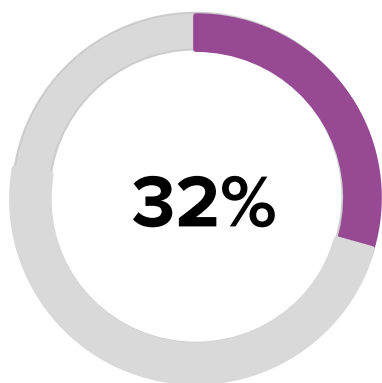
Проанализировали звонки сотрудников и совместно с участниками составили новый алгоритм звонка, учитывая идеи переговоров «без нужды» Джима Кемпа

- Провели практику для закрепления алгоритма
- Алгоритм передан внутренним специалистам компании Vonava для обучения новых сотрудников

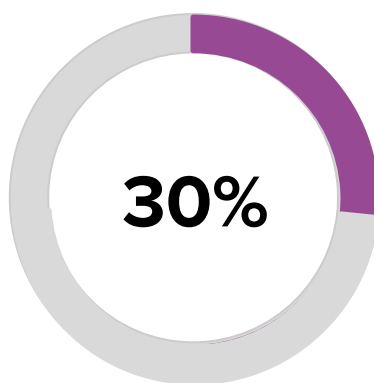


Результаты проекта

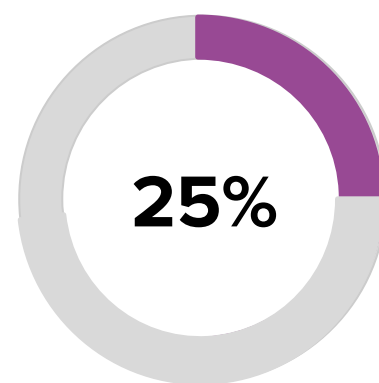
Показатели после обучения



Конверсия с этапа звонка во встречу выросла на 32% в течение двух месяцев после тренинга



Рост количества **открытых вопросов, отработка потребностей** клиента при звонке



Рост количества **реализованных сделок**

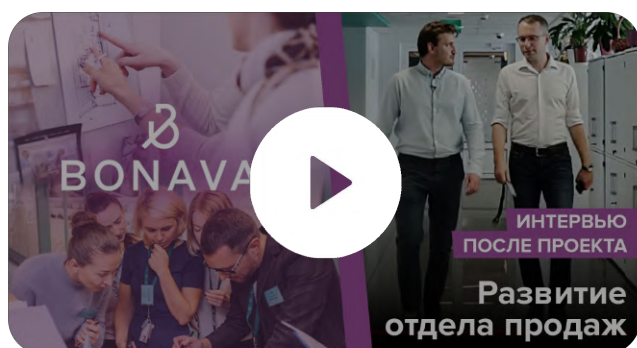
Дополнительно:

Алгоритм звонка

Заказчик получил алгоритм телефонного звонка, основанный на новых подходах, для дальнейшего использования в работе.

Индивидуальное развитие продавцов

Каждый сотрудник получил исчерпывающую обратную связь по своим звонкам и рекомендации для дальнейшей работы.



Смотрите интервью после проекта



https://youtu.be/PVqwHMj_Qfl

— /05

Удержание



Срез результатов исследования

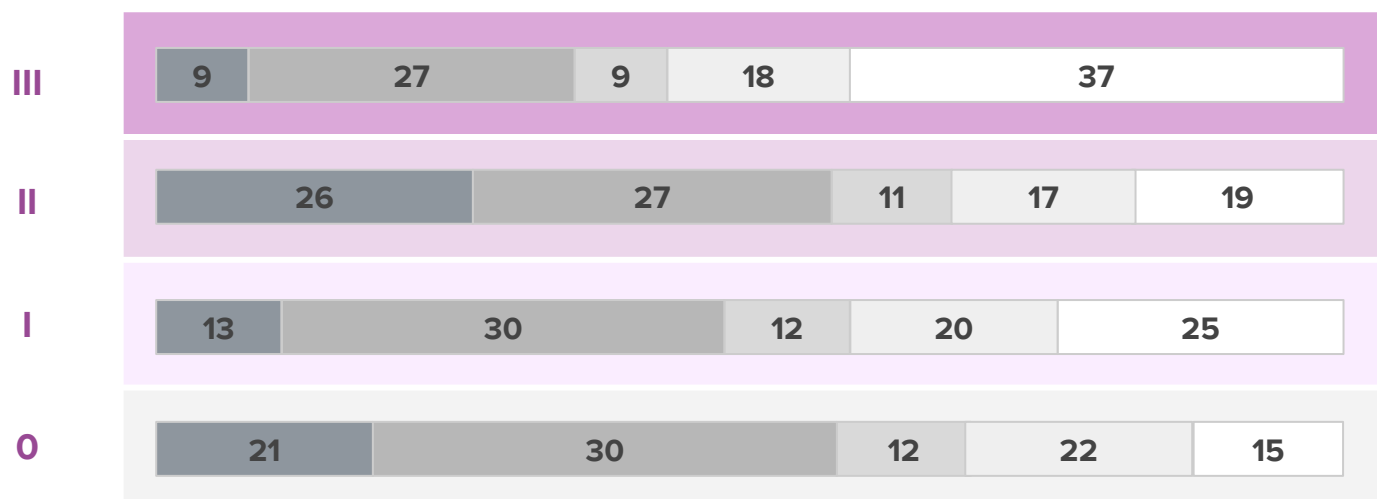
71% компаний ограничиваются сбором метрик или не оценивают эффективность удержания вовсе.

При этом почти треть (29%) респондентов не считают даже текучесть в своей компании, хотя данная метрика считается наиболее популярной.

Лишь 3% компаний обладают высоким уровнем аналитики в процессе удержания сотрудников и используют в работе предиктивную модель, регулярно собирают необходимые метрики.



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПО УРОВНЯМ АНАЛИТИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В ПРОЦЕССАХ УДЕРЖАНИЯ СОТРУДНИКОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗМЕРА ОРГАНИЗАЦИИ



Размер компании (кол-во сотрудников):



Существенную долю (37%) среди компаний, применяющих предиктивную аналитику в удержании, занимают представители крупного бизнеса (численность более 5000 человек). Кадровый голод на эффектах масштаба приносит максимальный ущерб предприятию и заставляет осваивать передовые инструменты аналитики для удержания.

Интересно, что на первом месте среди компаний, не анализирующих удержание, оказалась сфера IT.

Среди компаний, находящихся на третьем уровне аналитики в удержании, лидирует отрасль «Связь и телекоммуникации». Наглядно можно увидеть распространенный подход к удержанию, который отражает фокус на двух приоритетах (развитие руководителей и оплата труда) в одном из комментариев к данному опросу.

Комментарий одного из участников опроса (сфера IT, численность компании 500–1000 человек):

“ Мы в первую очередь работаем с руководителями, потому что сотрудники чаще всего уходят от невнимательного или непрофессионального руководителя. Развиваем руководителей и регулярно мониторим ЗП. Этого оказывается достаточно, чтобы поддерживать здоровый уровень текучести в 15%.

”

Тенденции в оценке эффективности удержания:

- 01.** Прогнозирование рисков увольнения на основе различных факторов (выполнение KPI, ЗП, график работы, количество повышений и т.д.) позволяет рассчитывать вероятность ухода сотрудников (см. кейс ниже).
- 02.** Определение вклада сотрудника на всех этапах его работы в компании (ELTV – employee lifetime value) становится особенно актуально в 2020 году, так как часть работодателей оказалась перед непростым выбором: кого оставить, а кого уволить. ELTV позволяет принимать такие решения основываясь на данных (см. кейс ниже).
- 03.** Наиболее актуальны цифровые технологии для оценки условий труда: график работы, время ожидания подключения и т.д. Они позволяют делать реальные замеры, а не только полагаться на результаты опросов.

В начале мая 2020 многие компании провели опросы на диагностику эмоционального состояния сотрудников в условиях удаленной работы. Но, как показали результаты нашего исследования, только 29% компаний умеют аналитически обрабатывать полученные результаты и на их основании принимать решения.

Подавляющее большинство (71%) не использует полученную информацию для принятия решений в управлении текучестью.

Как работают с текучестью в нефтегазовой компании поделится в своем комментарии Александра Захарова. Также ниже расскажем на примере кейса, как с помощью инструментов аналитики компания определила факторы, которые больше всего влияют на текучесть персонала и определила точку окупаемости вложенных ресурсов на сотрудника. Эти данные позволили оптимизировать бизнес-процессы и на 15% увеличить ROI на подбор и адаптацию новых сотрудников.

Комментарий: как работают с текучестью в нефтегазовой компании



Александра Захарова

Специалист по корпоративной культуре и работе с вовлеченностью в нефтегазовой компании, эксперт по геймификации TSQ Consulting,

“ Политика удержания сотрудников на рынке труда, конечно, изменилась.

В первую очередь из-за того, что многие скорректировали свои карьерные стратегии. Снижение количества предложений на рынке и неустойчивое положение работодателей также не способствует резкому желанию сменить компанию (если, конечно, речь не о сотрудниках, которые остались без работы в кризис).

В компании задолго до распространения вируса мы начали проект по автоматизации сбора обратной связи от сотрудников, главная задача которого — оперативное получение данных о причинах увольнения коллег.

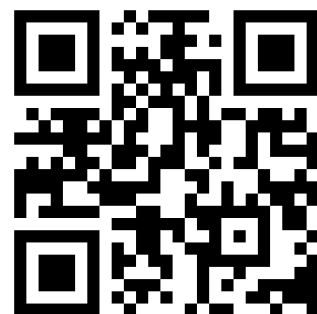
Управление текучестью сейчас осуществляется следующим образом: проводим exit-интервью при помощи цифровых инструментов, систематически отслеживаем показатель текучести, работаем с причинами увольнения.

”

Кейс из практики: Прогнозирование рисков увольнения сотрудников департамента розничных продаж, сеть оптик



Смотреть кейс



<https://goo.su/2REo>

Вводные о проекте

О компании

Региональная сеть магазинов оптики (NDA)

- В отрасли более 15 лет
- Сеть магазинов составляет 32 салона
- Количество сотрудников: более 300 человек

Ситуация в компании:

В связи с интенсивным ростом компании (NDA) и дефицитом кандидатов, соответствующих требованиям должности консультанта, было принято решение повысить эффективность процесса адаптации новых сотрудников.

Цели:

- повысить закрепляемость новых сотрудников
- снизить затраты на удержание новых сотрудников

Для этого необходимо было провести анализ и выявить ключевые факторы, влияющие на текучесть консультантов данной компании. А также определить экономическую целесообразность инвестиций в новых сотрудников отдела продаж.

Задачи:

- Определить «срок окупаемости» нового сотрудника для компании
- Определить факторы, наибольшим образом влияющие на текучесть персонала
- Рассчитать вероятность ухода сотрудников до достижения «точки безубыточности» в зависимости от ключевых факторов
- Предложить план мероприятий по оптимизации HR-процессов

Формат работы

Кабинетное исследование (дистанционный сбор и анализ данных без выезда на территорию заказчика).

Процесс работы и решения

01. Сбор и препроцессинг данных:

- Данные по сотрудникам (дата приема/ увольнения, выполнение KPI)
- Прохождение обучения, наличие наставника и т.д.)
- Данные по расходам на подбор и адаптацию консультантов
- Операционные показатели: выручка, рентабельность и т.д.

02. Расчет ELTV (employee lifetime value)

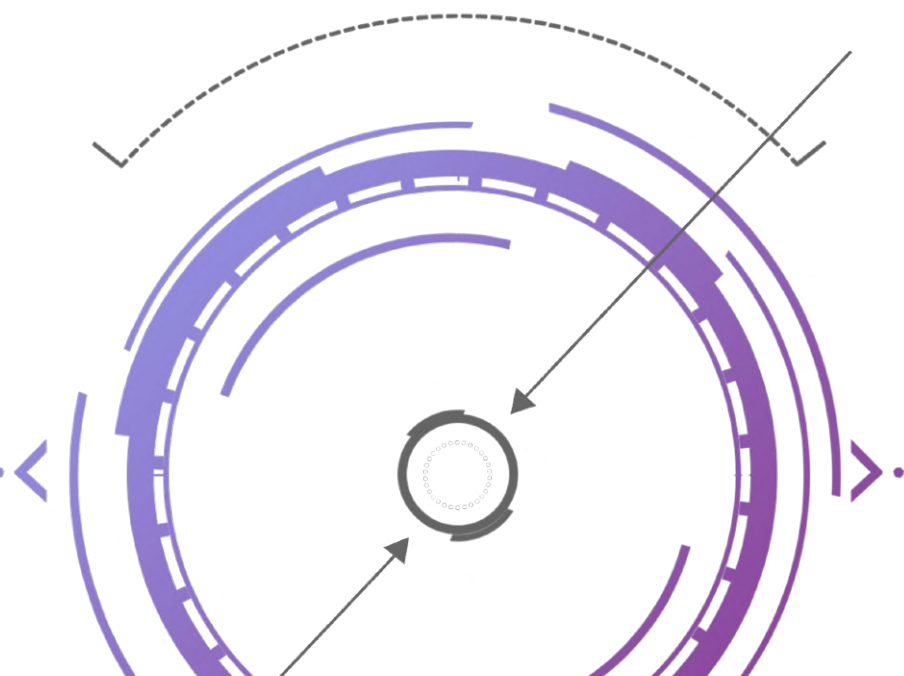
Стоимость сотрудника на каждом этапе его «жизненного цикла» в компании: от подбора до увольнения.

03. Определение ключевых показателей

- Определение «срока окупаемости» сотрудника в компании
- Определение ключевых факторов текучести – тех, которые наиболее значимо характеризуют динамику увольнений (скоринговый анализ)

04. Прогнозная модель и рекомендации

- Построение прогнозных моделей: визуализация вероятности увольнений в зависимости от ключевых факторов
- Описание выводов и рекомендаций: как оптимизировать HR-процессы розничного департамента



Результаты проекта

01. Построен график ELTV менеджера розничных продаж

Позволяет оценивать эффективность конкретных HR-проектов (развитие, изменение систем мотивации и т.д.) с точки зрения бизнес-показателей.

02. Выявлены ключевые факторы текучести

Выполнение KPI, наличие наставника. Теперь компания может прогнозировать текучесть среди консультантов на протяжении всего срока работы сотрудника.

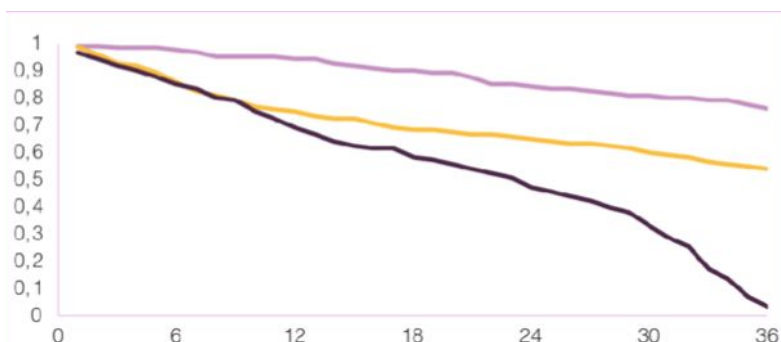
03. Рассчитан срок окупаемости 4 месяца

Необходим для расчета экономического эффекта от инвестиций в процесса адаптации.

04. Сформулированы основные рекомендации:

Пересмотр системы наставничества, мониторинг выполнения личных KPI сотрудниками отдела продаж, внедрение процедуры развивающих бесед руководителя с сотрудником для обсуждения динамики выполнения KPI.

Сравнение вероятности увольнения по факторам, месяцы

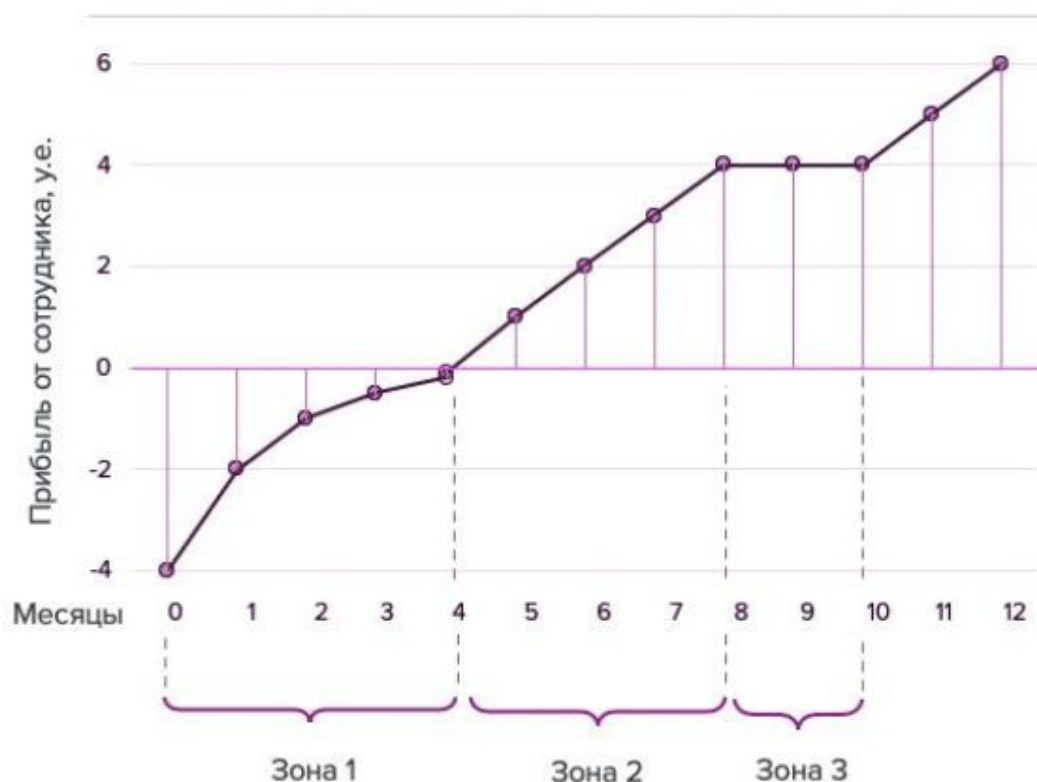


Построенная модель показывает, как динамически влияет качество работы сотрудника и наличие у него наставника на вероятность ухода по собственному желанию с течением времени.

Чем выше вероятность (по оси Y), тем больше шанс того, что сотрудник уйдет в определенный интервал времени (ось X), проведенного в компании.

ELTV менеджера по продажам позволяет отследить его ценность в компании

Точка безубыточности достигается к 4 месяцам



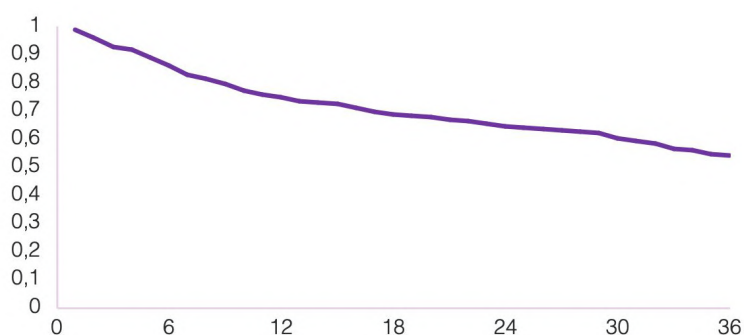
Основные выводы исследования

График отображает изменение ценности сотрудника в течение срока его работы в компании. Ценность может быть выражена как в денежном эквиваленте (продажи в день, рубли) так и в форме продуктивности (единицах продукции) или даже морали.

ЗОНА 1 Отображает отрицательную ценность сотрудника на этапе его первоначального вливания в рабочий процесс. Он не приносит дополнительной выручки компании. На исходе Зоны 1 находится точка безубыточности.

ЗОНА 2 Этап стремительного роста сотрудника отдела продаж. Каждый месяц опыт и дополнительные тренинги позволяют наращивать его возможности как специалиста отдела продаж.

ЗОНА 3 Плато прибыльности сотрудника. За этой зоной сотрудник либо покидает компанию, найдя потолок своего развития, либо переходит на позицию выше.



Вероятность увольнения сотрудника с течением месяцев работы при наличии наставника.

Модель также позволяет понять реальный интервал вероятности, в котором сотрудник более или менее склонен к увольнению по собственному желанию.

В зависимости от количества анализируемых HR-метрик, модель позволяет более точно предсказать вероятность ухода сотрудника.

Сформулированы основные рекомендации

- пересмотр системы наставничества
- мониторинг выполнения личных KPI сотрудниками отдела продаж
- внедрение процедуры развивающих бесед руководителя с сотрудником для обсуждения динамики выполнения KPI

Рост возврата инвестиций

ROI на подбор и адаптацию новых сотрудников +15% в течение первого года за счет реализации рекомендаций.

Переданы инструменты анализа

У компании появились инструменты для расчета ROI на HR-процессы и проекты.



— /06

Кадровый резерв

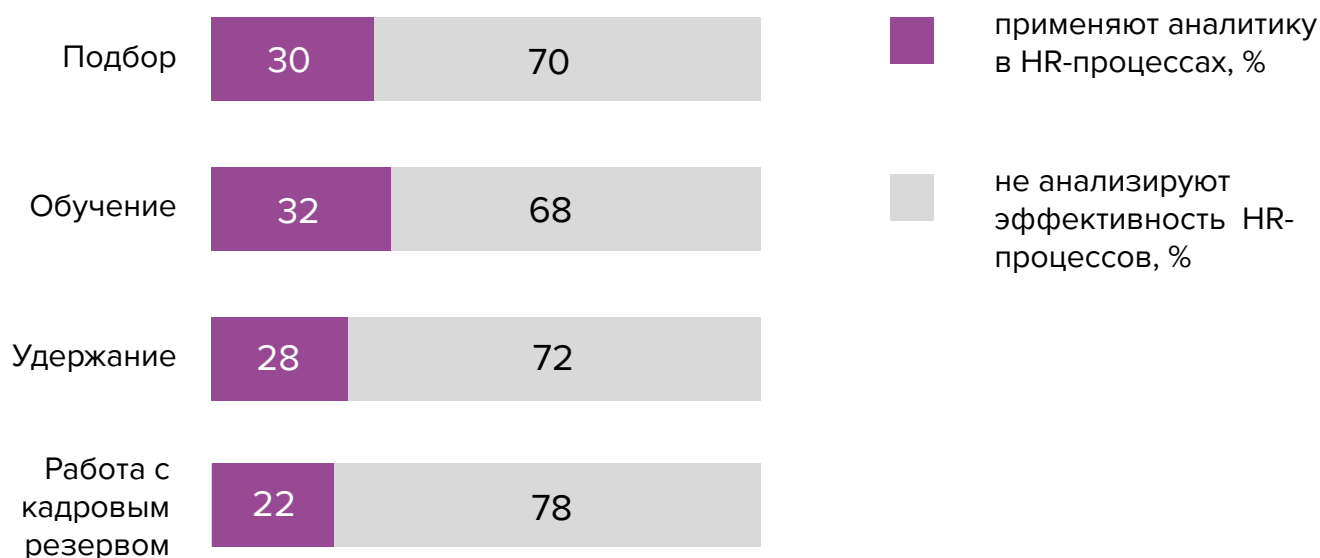


Срез результатов исследования

01. 78% компаний не анализируют эффективность назначений из кадрового резерва. Почти половина (49%) всех респондентов ответила, что не оценивает работу с кадровым резервом вообще.

02. На фоне основных HR-процессов (подбор 30%, обучение 32% и удержание 28%), анализом влияния работы с кадровым резервом на бизнес-показатели занимается лишь 22% компаний.

03. Доля компаний, не оценивающих работу с кадровым резервом в компаниях с численностью более 5000 человек, существенно меньше (20% на фоне 46-67%), чем в компаниях с численностью до 5000 человек. В целом, распределение в этой категории отличается от остальных: выше доли компаний 1го, 2го и 3го уровней аналитики.





Тенденции в оценке эффективности работы с кадровым резервом:

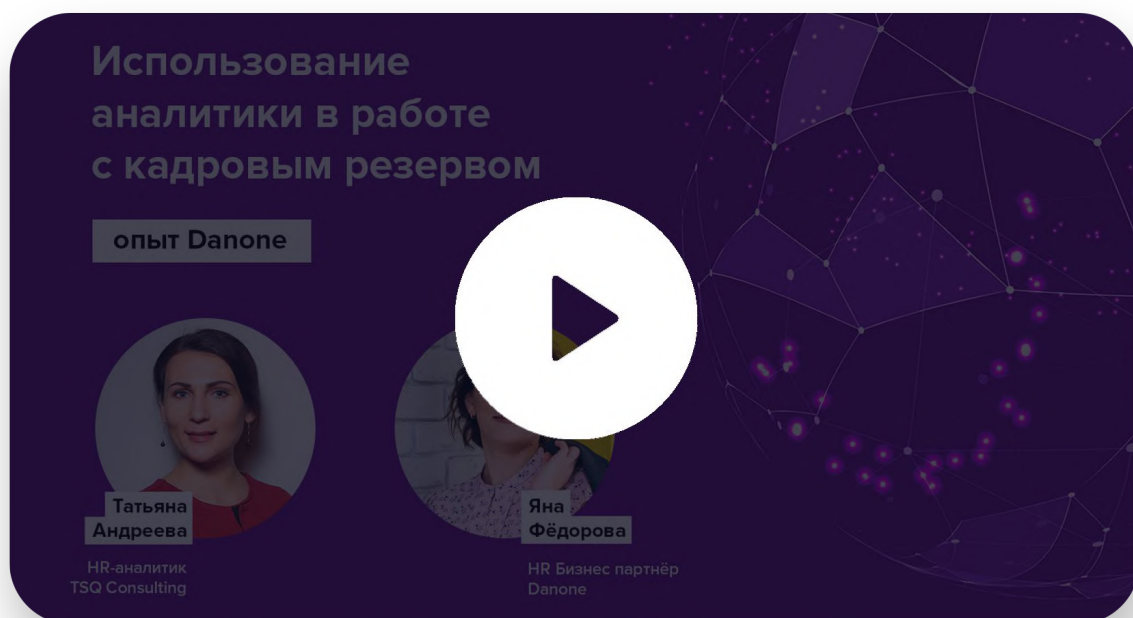
01. Оценка эффективности работы с кадровым резервом может включаться в расчет ELTV (employee lifetime value) – стоимости сотрудника на каждом этапе его «жизненного цикла» в компании ([кейс из раздела «Удержание»](#))

02. Распространенная стратегия экономического обоснования работы с кадровым резервом – это сопоставление стоимостей внешнего и внутреннего найма ([см. кейс ниже](#))

Одна из задач HR подразделения – закрыть потребность бизнеса в компетентных сотрудниках. Как и другие организации, компания Danone стоит перед выбором: «вырастить» компетенции внутри или «купить» их на рынке труда.

Инструменты аналитики позволяют экономически обосновать ту или иную стратегию работы с кадровым резервом. О своём совокупном опыте рассказала Яна Фёдорова, HR BP Danone.

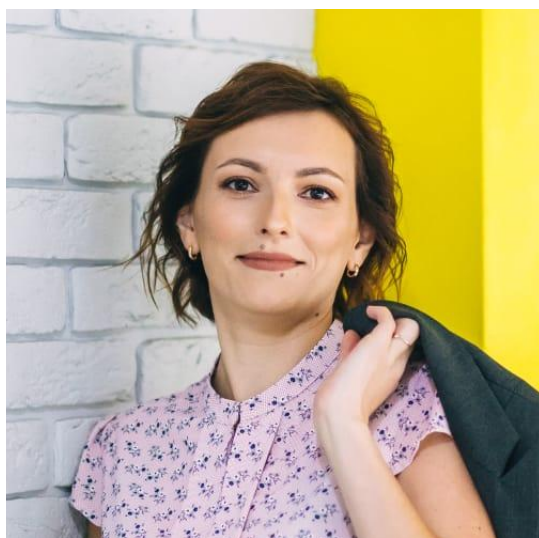
Кейс-интервью: Аналитика в процессах кадрового резерва. Опыт Danone



Смотреть полное
видео интервью



<https://youtu.be/eitpagiqjes>



Яна Фёдорова

HR Бизнес-партнер

Danone, практикующий
карьерный консультант

Компания

Совокупный опыт из разных компаний в российском и западном бизнесе, а также опыт применения показателей, которые используют компании FMCG.

Цели развития кадрового резерва:

- 1 закрыть потребности организации в **компетенциях, навыках, знаниях**, которые будут нужны завтра
- 2 закрыть **карьерные цели сотрудников**, чтобы они могли развиваться, реализовывать свой потенциал и быть эффективными в компании

Чтобы закрыть будущие потребности, компания использует две стратегии:

- их можно построить (Build) – вырастить внутри организации
- можно купить (Buy) – купить на рынке труда

Те показатели, о которых пойдет речь ниже, позволяют измерить, насколько эффективно компания закрывает свои текущие и будущие потребности в компетенциях внутренними ресурсами по сравнению с привлечением внешних кандидатов.

Основные метрики

Коэффициент преемственности (Succession Rate)

показывает, сколько преемников на 1 позицию на данном уровне управления. К примеру, сколько всего преемников на уровень управления «Супервайзер» есть на данный момент.

Устойчивая преемственность (Bench Strength, %)

показывает % позиций, у которых есть преемник готовый перейти на следующую роль сейчас или через год.

Основные метрики

Назначения на новую роль (Promotability, %)

показывает % участников программ для кадрового резерва, переведенных на новую роль в течение года после окончания программы. Позволяет оценить, насколько эффективна программа развития кадрового резерва, насколько выпускники, закончившие программу, закрывают потребности организации.

Время закрытия вакансий (Time to fill)

показывает срок закрытия вакансий на каждом уровне управления. Время простоя, пока вакансия открыта, влияет на бизнес-результаты.

Вакансии, закрытые внутренними кандидатами (Internal Candidates Ratio, %)

показывает % вакансий, закрытых внутренними кандидатами.

Метрики для экономического обоснования:

Стоимость закрытия вакансии

Речь идет о внутренних рекрутерах и привлекаемых агентствах. В первом случае есть затраты на фонд оплаты труда рекрутеров, людей, которые вовлечены в процесс с точки зрения оценки кандидатов, во втором – более дорогостоящий найм, но иногда существенный выигрыш по срокам.

Простой

Срок закрытия внешними кандидатами чаще всего больше.

Время, когда вакансия открыта, влечет экономические последствия. Например, если нет торгового представителя, который развивает определенную территорию и приносит выручку, то компания ежедневно несет потери.

Стоимость внешнего кандидата

Зачастую внешний кандидат обходится дороже на 10 % – 30 %.

Риски ухода

Внутренний сотрудник уже прошел этап адаптации к компании, к корпоративной культуре, ему гораздо проще перейти на следующую роль. С внешним кандидатом риск, что он не пройдет адаптацию и покинет компанию, всегда выше.

Выход на результативность

В среднем получается, что внутренний кандидат выходит на полную результативность за 3 – 4 месяца, для внешнего кандидата этот срок примерно 6 – 8 месяцев.

Дополнительные аргументы за работу с кадровым резервом:

- **Вовлеченность внутреннего кандидата выше.**

Когда сотрудник получает долгожданное повышение, новую роль, его мотивация выше.

- **Вовлеченность команды в целом выше.**

Команда видит, что есть карьерные возможности, компания инвестирует в сотрудников, развивает их.

Результат

Найм внутреннего кандидата в среднем на 15 % – 40 % выгоднее, чем внешнего, но бывают исключения.



TSQ Consulting

Услуги

- Развитие и оптимизация HR-процессов
- Работа со стратегией и стресс-сценариями
- Оценка персонала
- Развитие и обучение сотрудников
- Внедрение системы устойчивого развития и КСО
- Геймификация любых процессов, повышение фин. показателей
- Цифровая трансформация HR
- HR-аналитика
- Управление изменениями и работа на прорыв
- Управленческий консалтинг (аудит, операционная эффективность, управление рисками)

tsqconsulting.ru

Клиенты



[Изучить кейсы](#)

Начать сотрудничество

Онлайн-курс «Аналитика для HR»

TSQ Online: База знаний для HR



Paper Planes

Услуги

- Проведение количественных и качественных исследований аудиторий сотрудников и потенциальных кандидатов
- Разработка EVP и коммуникационных стратегий бренда работодателя
- Исследование, разработка и внедрение Candidate & Employee Journey Maps
- Разработка стратегии Digital Workplace
- SMM-продвижение бренда работодателя
- Digital-воронки найма: массовый найм, Graduate Recruitment, Кейс-чемпионаты
- Организация школ амбассадоров и продюсирование сотрудников
- Контент-маркетинг для продвижения бренда работодателя и сопровождения внутренних коммуникаций
- Внедрение EXP и HR-дашбордов, HR-аналитика

paper-planes.ru

Клиенты



Начать сотрудничество

HR-casebook

Подписаться на рассылку



Спасибо!



paper planes