

Проект по созданию HR-аналитики в компании



План

1. Задачи Hoff в области HR-аналитики и работы с данными
2. Что мы понимаем под HR-аналитикой и какой образ результата мы определили
3. План проекта и наиболее яркие моменты в реализации
4. Извлеченные уроки
5. Дальнейшие шаги

О компании Hoff

На рынке России с 2008 года

9 магазинов (Москва, Воронеж, Самара, Ростов-на-Дону, Краснодар, Екатеринбург)

2000 сотрудников. Общая площадь гипермаркетов сети более 105 000 м². Гипермаркеты Hoff ежегодно посещают более 2 миллионов человек.



Исходная ситуация

- Много разных отчетов из разных источников в разное время
- Не понятно как их анализировать и сопоставлять друг с другом
- Нет унификации в сборе данных, как следствие данные невозможно сопоставлять и анализировать
- Бизнес не понимает значение собираемых данных и отчетов и их влияние на операционную деятельность

Цели проекта

- 1. Повышение прозрачности HR-процессов для HR-команды и бизнеса.** Ключевые данные будут поступать в удобной для принятия решений, понятной форме и в нужное время.
- 2. Повышение эффективности HR-процессов**
 1. За счет более эффективного контроля над процессами и исполнителями
 2. За счет выявления областей низкой эффективности (для их устранения) и высокой эффективности (для тиражирования успешных практик)
 3. За счет раннего выявления позитивных и негативных тенденций в протекании HR-процессов
- 3. Устранение дублирования и несопоставимости данных.**

Что мы понимаем под HR-аналитикой?

Основные формы HR-аналитики в компании

Ежегодные отчеты

Инструменты принятия
решений

Оперативные панели
управления

Исследования

I. Ежегодные отчеты

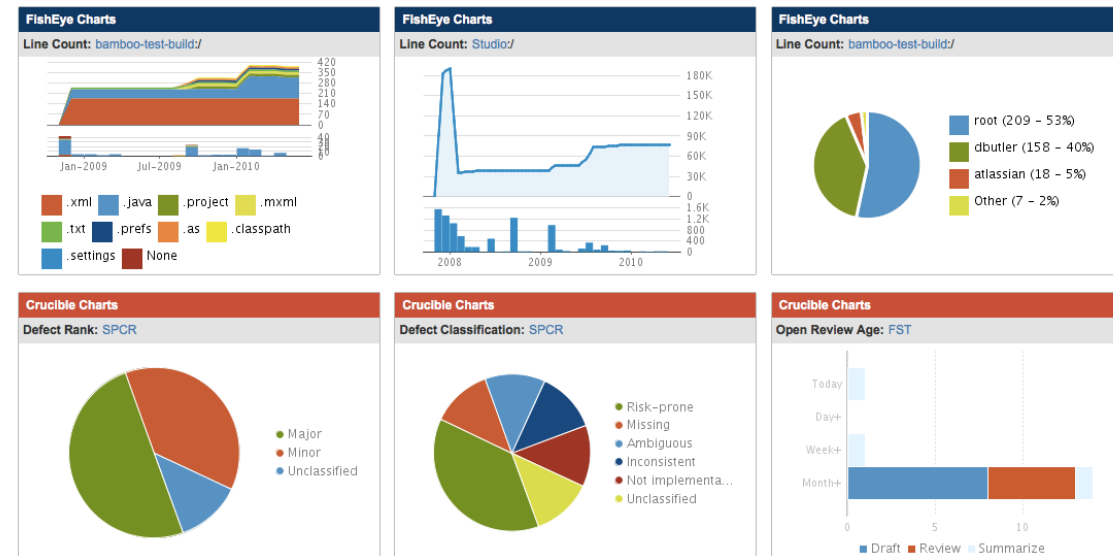
Ежегодный отчет - документ, содержащий сводную аналитическую информацию о компании и результаты специальных исследований. Используется для оценки результатов работы за определенный период



Основная задача	• Оценка общего «здоровья» HR-системы. • Анализ тенденций • Определение приоритетных задач на ближайший год
Основные потребители отчета	• HR-директор • Топ-менеджмент компании
Принимаемые решения	• Изменение бюджета • Запуск проектов • Запуск исследований для глубокого анализа проблем • Тиражирование лучших практик
Типичные методы представления и анализа данных	• Внешний и внутренний бенчмаркинг • Анализ трендов • Сравнение показателей с нормативными и/или целевыми значениями
Типичные показатели для анализа	• Текучесть • Производительность труда • Финансовые показатели

2. Панели управления

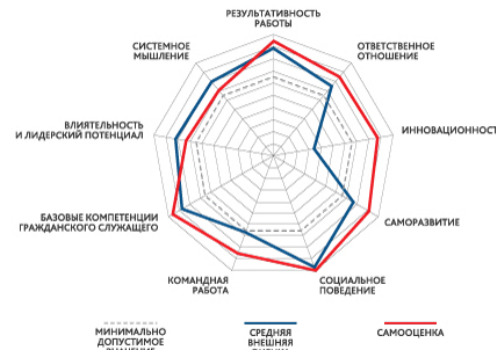
Оперативная панель управления (dashboard) - свод ключевых для оперативного мониторинга и управления данных представленных в удобной для восприятия форме: в виде графиков, таблиц, диаграмм и т.д.



Основная задача	- Мониторинг текущего состояния ключевых процессов - Выявление областей, требующих оперативного вмешательства
Основные потребители отчета	- HR-директор - HR-менеджеры
Принимаемые решения	- Вмешательство в процесс - Помощь исполнителю или кадровые решения - Переброска ресурсов на критические участки
Типичные методы представления и анализа данных	- Сравнение показателей с нормативными и/или целевыми значениями - Контрольные карты - Анализ трендов - Внутренний бенчмаркинг - Описательная статистика
Типичные показатели для анализа	- Оперативные показатели процессов (прогулы, текучесть, количество просроченных вакансий) - Промежуточные финансовые показатели (расходование бюджета, производительность)

3. Инструменты принятия решений

Аналитические инструменты принятия решений подразумевают довольно четко заданные правила их чтения и принятия на основе их решений.



Фамилия 1
Фамилия 2
Фамилия 3

Основная задача	Принятие конкретных решений по людям
Основные потребители отчета	- Линейные менеджеры - HR-бизнес-партнеры
Принимаемые решения	Кадровые решения: найм, продвижение, премирование, удержание, обучение и т.д.
Типичные методы представления и анализа данных	- Скоринговые модели - Сравнение показателей с нормативными и/или целевыми значениями - Визуальный пространственный анализ (расположение сотрудников в двумерно пространстве, в матрице и т.д.)
Типичные показатели для анализа	- Риск ухода сотрудника - Соответствие целевому профилю компетенций - Оценка потенциала - Личная результативность

4. Исследования

Исследования и разработки - уникальные проекты (имеющие начало и конец) запущенные с целью исследовать какой-либо вопрос, либо создать определенную модель принятия решений на основе имеющихся данных.



Основная задача	- Глубокое исследование какого-либо вопроса (включая проверку гипотез) - Разработка модели принятия решений на основе данных (выявление предикаторов)
Основные потребители отчета	Любой внутренний заказчик
Принимаемые решения	- Любые решения по теме исследуемого вопроса, включая решения о доработке или отказе от использования конкретных HR-инструментов - Внедрение аналитической модели в работу
Типичные методы представления и анализа данных	- Статистический анализ - Корреляционный, факторный анализ - Data mining (поиск скрытых знаний в больших массивах данных) - Имитационное моделирование - Анализ тенденций
Типичные показатели для анализа	Любые по исследуемой теме

Уровни развития системы HR-аналитики

Уровень 3. СИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ (СППР)

- Помимо необходимой информации, аналитика включает оценку ситуации и подсказывает, какие действия необходимо принять

Уровень 2. BUSINESS INTELLIGENCE

- Информация готовится для людей, принимающих решения
- Информация предоставляется вовремя: в момент анализа и принятия решений
- Информация готовится в обработанном, структурированном виде, но выводы должны быть сделаны менеджерами

Уровень 1. УЧЕТНАЯ СИСТЕМА

- Определенная информация собирается и хранится на регулярной основе
- Данные доступны для извлечения и анализа
- Информация пока не достаточно структурирована и не предоставляется оперативно для принятия решений

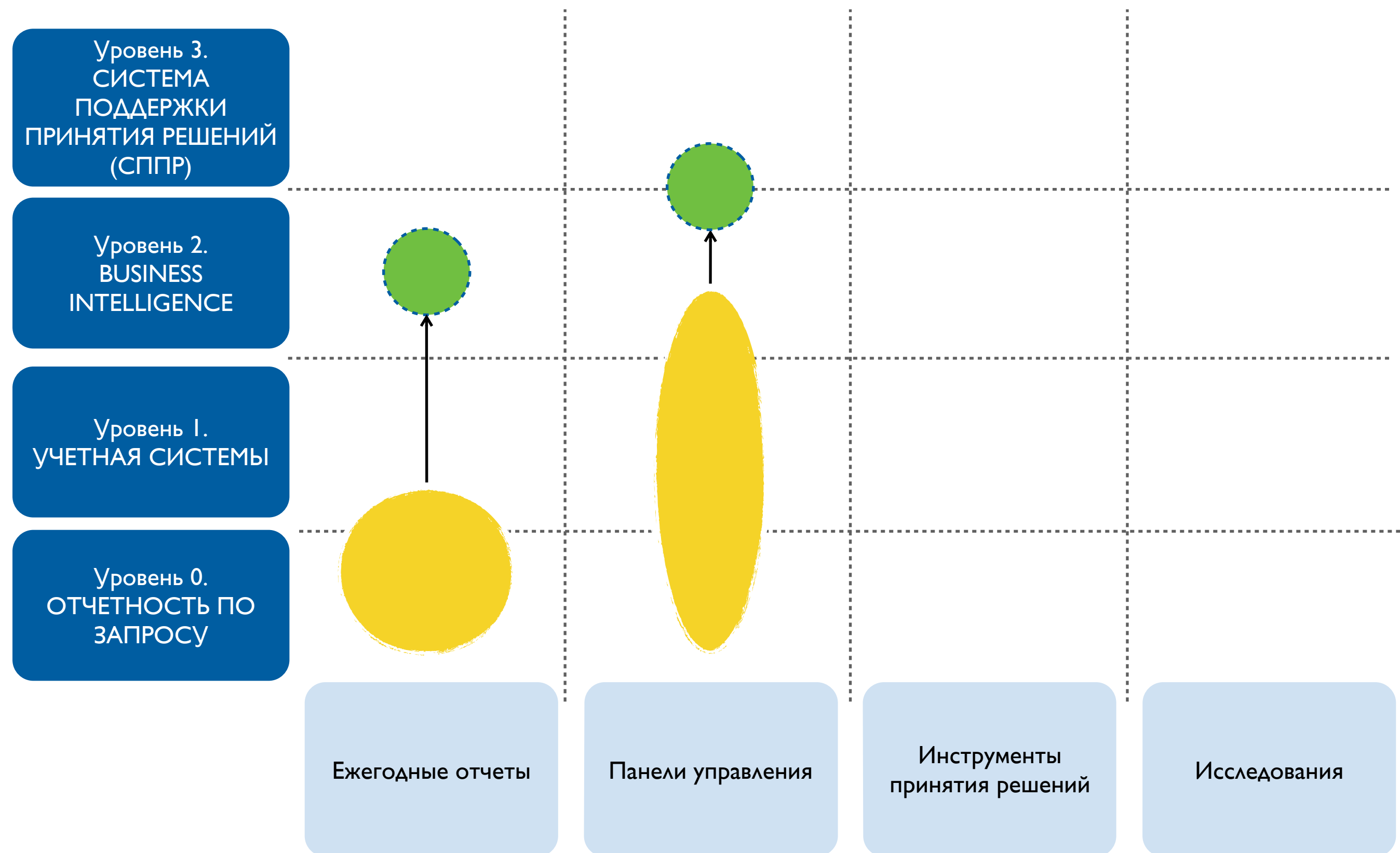
Уровень 0. НЕРЕГУЛЯРНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

- Перечень необходимых метрик не определен
- Сбор и хранение информации осуществляются не на регулярной основе
- Отчеты предоставляются по запросу из имеющихся (часто неполных) данных

Зрелость различных инструментов

Уровень 3. СИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ (СППР)				
Уровень 2. BUSINESS INTELLIGENCE				
Уровень 1. УЧЕТНАЯ СИСТЕМА				
Уровень 0. ОТЧЕТНОСТЬ ПО ЗАПРОСУ				
	Ежегодные отчеты	Панели управления	Инструменты принятия решений	Исследования

Зрелость различных инструментов



План проекта

Проектирование системы

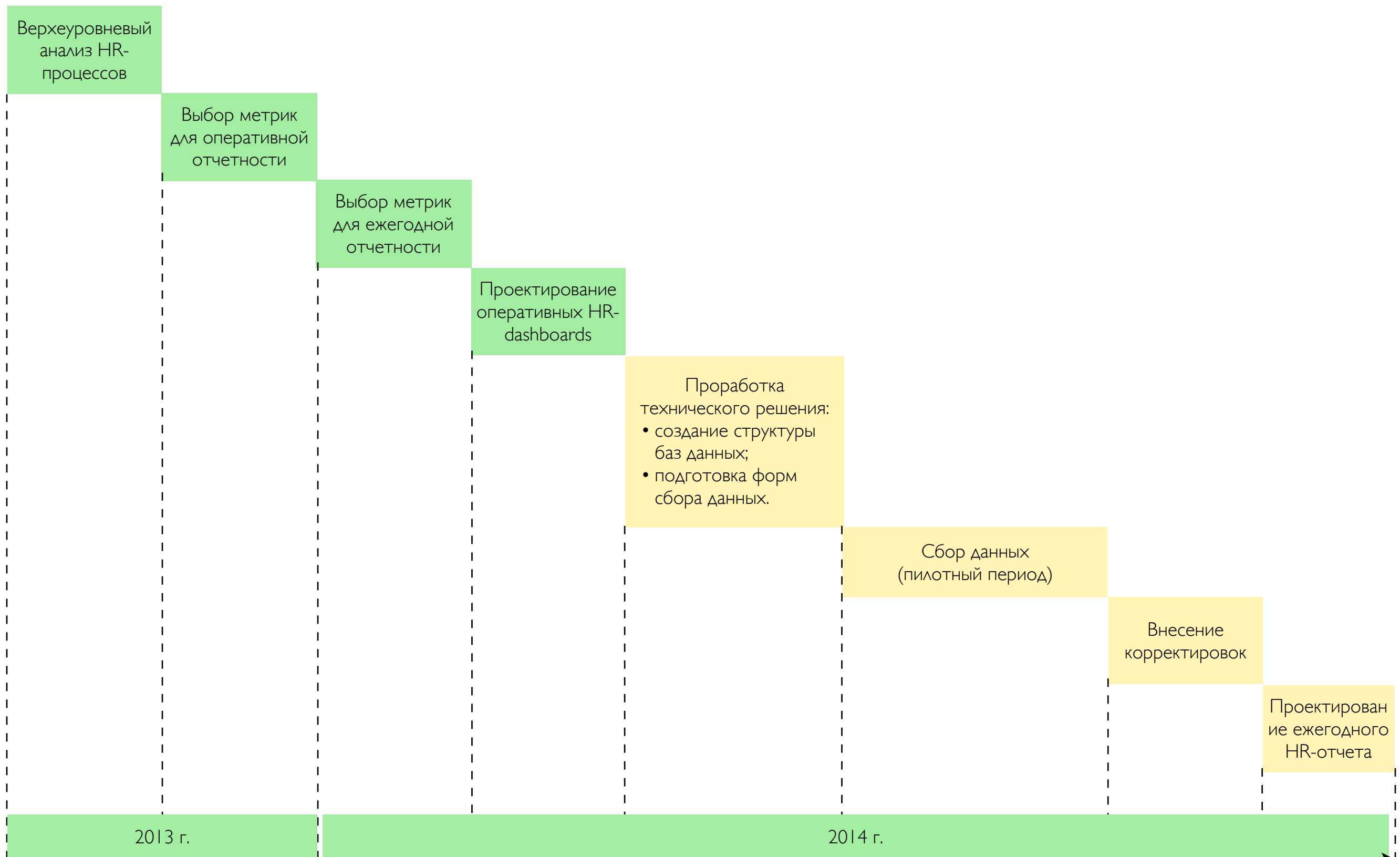


Процесс проектирования системы



Процесс работы системы

План проекта



Выбор HR-метрик

Выбор HR-метрик

Почти любой процесс (включая HR-процессы) можно «оцифровать» через следующие характеристики:

- Издержки
- Временные затраты
- Количество
- Качество
- Реакция людей

А также через производные характеристики, такие как: Издержки / Количество (издержки на единицу продукции), Временные затраты / Количество (скорость производства единицы продукции)

Первый путь проектирования HR-метрик - через анализ HR-процессов.

Верхнеуровневый анализ HR-процессов

C&B	
Входы (дай мне)	Выходы (на тебе)
Бизнес	
-	-
-	-
-	-
T&D	
-	-
-	-
-	-
Подбор	

Источники: самостоятельное формулирование + использование библиотек HR-метрик

Metric	Description
Organization and Operations	
Revenue per FTE	Revenue generated for each FTE.
Workforce Employees Revenue per FTE	Revenue generated for each FTE (including all regular employees and contractors on payroll).
Operating Expense per FTE	Operating expenses generated for each FTE.
Workforce Employees Operating Expense per FTE	Operating expenses generated for each FTE (including all regular employees and contractors on payroll).
Profit per FTE	The pre-tax profit generated for each FTE.
Workforce Employees Profit per FTE	The pre-tax profit generated for each FTE (including all regular employees and contractors on payroll).
Human Capital ROI	The pre-tax profit for each dollar invested in employee pay and benefits.
Workforce Employees Human Capital ROI	The pre-tax profit for each dollar invested in employee pay and benefits (including all regular employees and contractors on payroll).
Manager Span of Control	The number of employees each Manager supports.
Workforce Employees Manager Span of Control	The number of employees (including all regular employees and contractors on payroll) each Manager supports.
Executive Span of Control	The number of headcount employees supported by each Executive.
Workforce Employees Executive Span of Control	The number of employees (including all regular employees and contractors on payroll) supported by each Executive.
Management Span of Control	The number of employees each Manager and Executive supports.
Workforce Employees Management Span of Control	Number of employees (including all regular employees and contractors on payroll) each Manager and Executive supports.
Percent of Management with No Direct Reports	New metric for 2007. Percent of Managers, Directors, and Executives who have no direct reports.
Executive Stability Ratio	The percent of Executives with 3 or more years of service.
Average Tenure in Current Management Position	The average amount of time leadership (Managers and Executives) has been in their current positions.



Реестр метрик

HR-метрика	Показатель нужен бизнесу	Оптимизация процессов	Оценка исполнителей	Периодичность	Ежегодно	Раз в полгода	Ежеквартально	Ежемесячно	Еженедельно	Ежедневно
Подбор персонала										
Зарплата сотрудников (мониторинг)	1	1			1	1				
Срок закрытия позиции (дата заявки - дата принятия предложения)	1	1			1					
Стоимость подбора 1 сотрудника (с детализацией структуры затрат)	1	1			1					
Количество вакансий в работе у 1 рекрутера		1	1						1	
Количество просроченных вакансий		1	1		1		1	1	1	
Количество закрытых вакансий (по источникам СМИ)		1	1				1		1	
Количество закрытых вакансий (по рекрутерам)		1	1		1					
Скорость закрытия вакансии		1	1		1					
Удовлетворенность заказчиков		1	1		1					
Стоимость внешнего найма		1								
Стоимость внутреннего найма		1								
Стоимость источников на найм		1								
Время ответа (между датой заявки и отправкой первого кандидата)	1	1	1		1					
Уровень отклика на вакансию (количество откликнувшихся)		1								
Уровень принятия предложений (процент предложений закончившихся наймом)		1								
Качество найма (эффективность + продвижения в течение 1 года + оставшихся)		1	1							
Доля внешнего / внутреннего найма										
Исследования бренда работодателя										
Обучение персонала										
Отдача от инвестиций в обучение	1	1			1					
Удовлетворенность сотрудников по итогам обучения	1	1	1							
Оценка знаний по итогам обучения		1	1							
Выполнение плана обучения по поставщикам		1	1							
Оценка стандартов обслуживания (тайный покупатель)	1	1	1							
Обученность по ключевым программам		1	1							
Количество часов обучения (на тренера)		1								
Анкетирование после испытательного срока		1								
Количество включенных наблюдений		1	1							
Количество претензий по тайному покупателю		1	1							
Удовлетворенность заказчиков системой оценки	1	1			1					
Процент комплектования новых магазинов резервистами		1			1					
Процент назначений из кадрового резерва (в год)	1	1			1					
Процент текучести резервистов (сравнить с общей текучестью)		1								

Проектирование форм визуализации с HR-командой



Проектирование форм визуализации с HR-командой

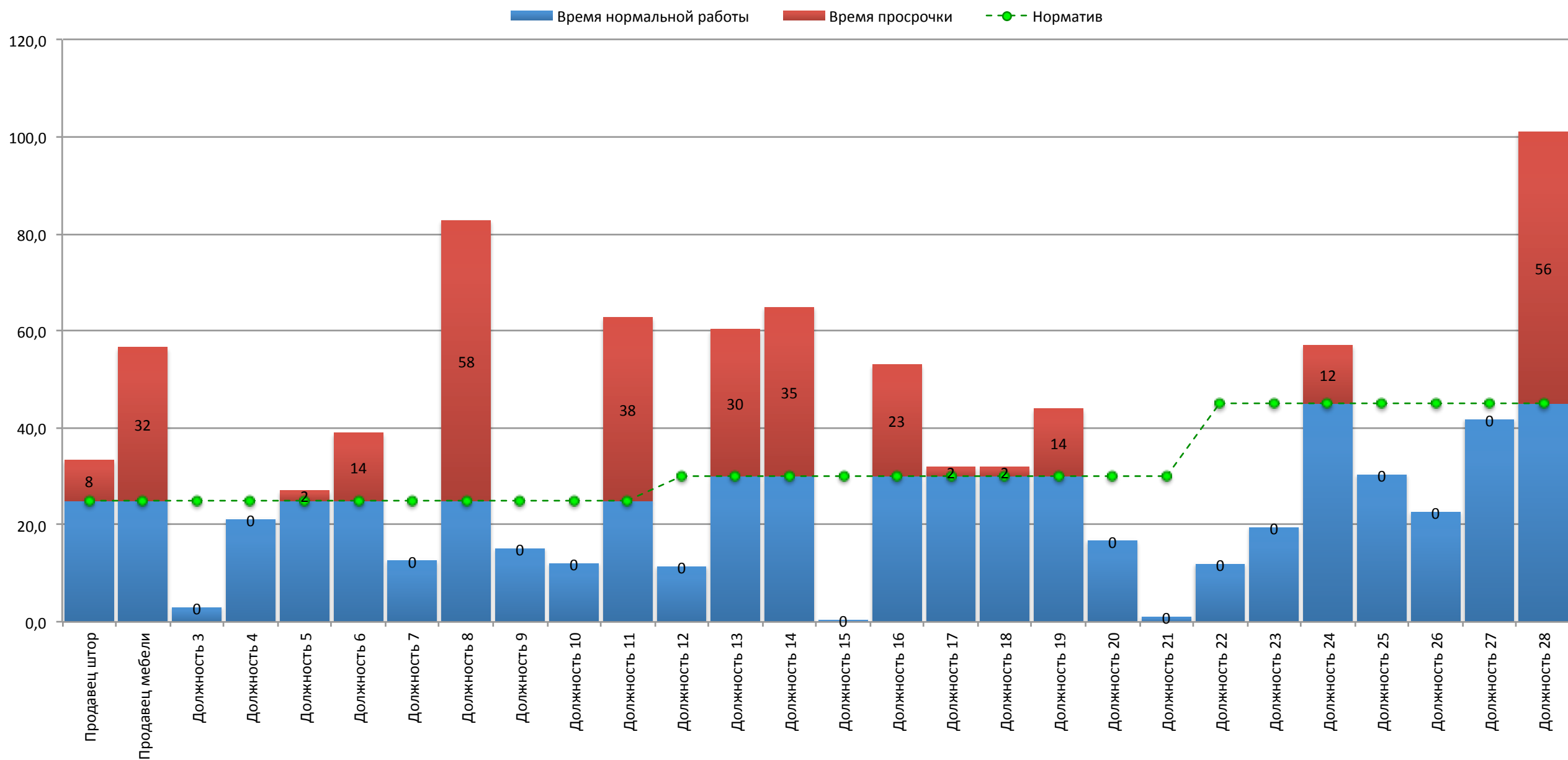


Примеры отчетов / графиков

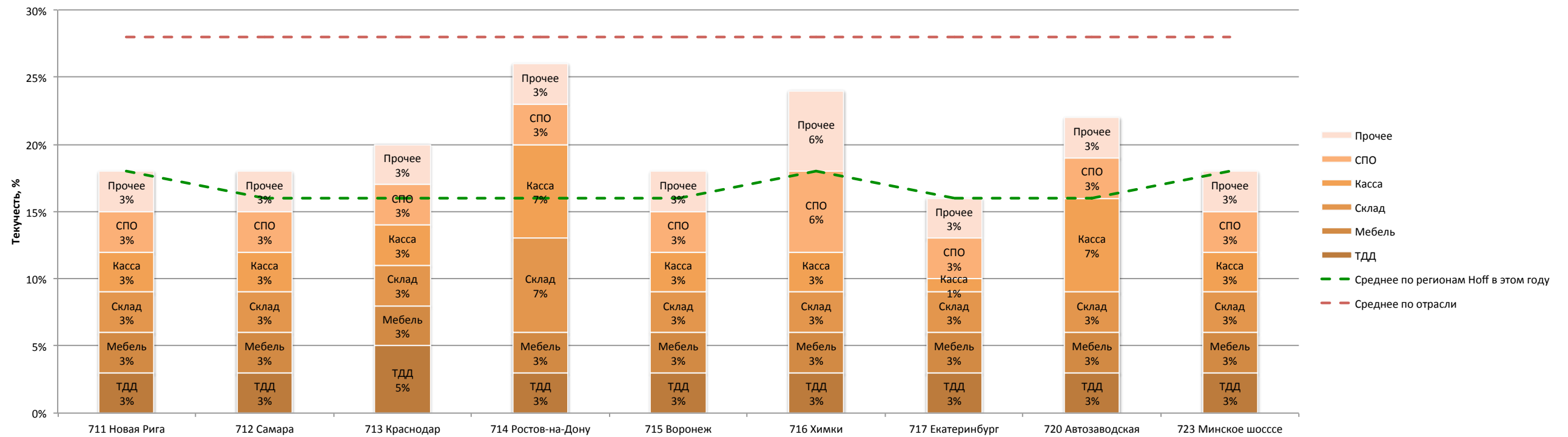
Количество просроченных вакансий и вакансий в работе по магазинам в разрезе отделов

		Вакансий в работе	Непросроченных в работе	Просрочка 1	Просрочка 2	Открыто вакансий всего с начала года
Магазин 1	ТДД	23	21	1	1	134
	Мебель	5	2	2	1	86
	Склад	45	38	3	4	48
	Кассы	12	4	6	2	89
Магазин 1	ТДД	15	14	1	0	56
	Мебель	12	8	2	2	86
	Склад	23	16	4	3	48
	Кассы	8	1	6	1	89
Магазин 1	ТДД	88	54	29	5	56
	Мебель	41	31	4	6	86
	Склад	44	18	11	15	48
	Кассы	15	8	6	1	89
Магазин 1	ТДД	23	21	1	1	57
	Мебель	34	31	2	1	86
	Склад	45	38	3	4	48
	Кассы	65	57	6	2	89
Магазин 1	ТДД	11	10	1	0	134
	Мебель	77	73	2	2	86
	Склад	45	38	4	3	48
	Кассы	11	4	6	1	89
Магазин 1	ТДД	88	81	2	5	134
	Мебель	11	1	4	6	86
	Склад	45	23	7	15	48
	Кассы	11	4	6	1	89
Магазин 1	ТДД	23	21	1	1	134
	Мебель	5	2	2	1	86
	Склад	17	10	3	4	48
	Кассы	65	61	2	2	89
Магазин 1	ТДД	15	14	1	0	134
	Мебель	77	73	2	2	86
	Склад	45	38	4	3	48
	Кассы	65	59	5	1	89
Магазин 1	ТДД	88	82	1	5	134
	Мебель	34	24	4	6	86
	Склад	45	33	11	1	48
	Кассы	65	58	6	1	89
ЕИС	ЕИС	89	71	15	3	134
ЦО	Администра	15	14	1	0	134
	АХО	77	73	2	2	86
	КД	45	38	4	3	48
	ДИТ	15	14	1	0	134
	ДЛ	77	73	2	2	86
	ДП	45	38	4	3	48
	ДРН	65	59	5	1	89
	ДРП	88	82	1	5	134
	ФД	34	24	4	6	86
	ЮД	45	33	11	1	48
	ДЭК	65	58	6	1	89

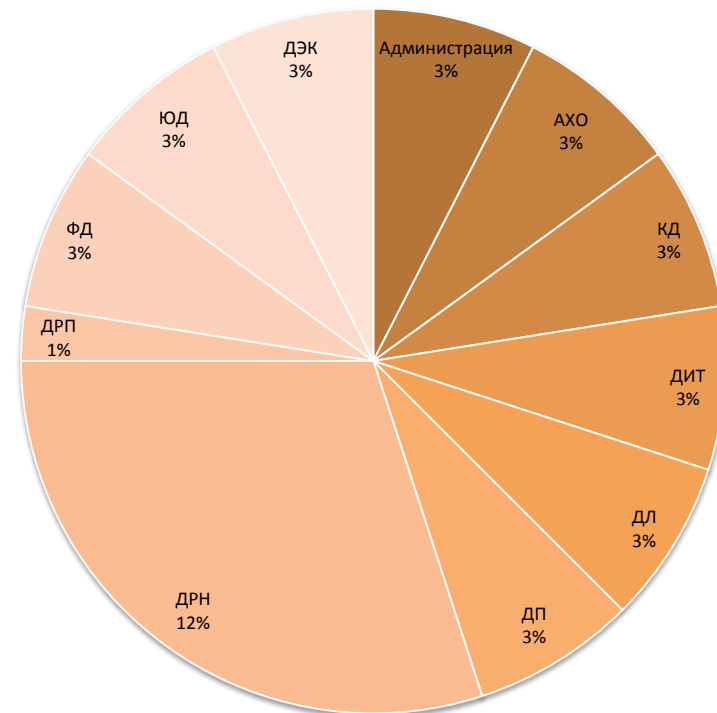
Срок закрытия конкретных позиций в магазине 123 Город1



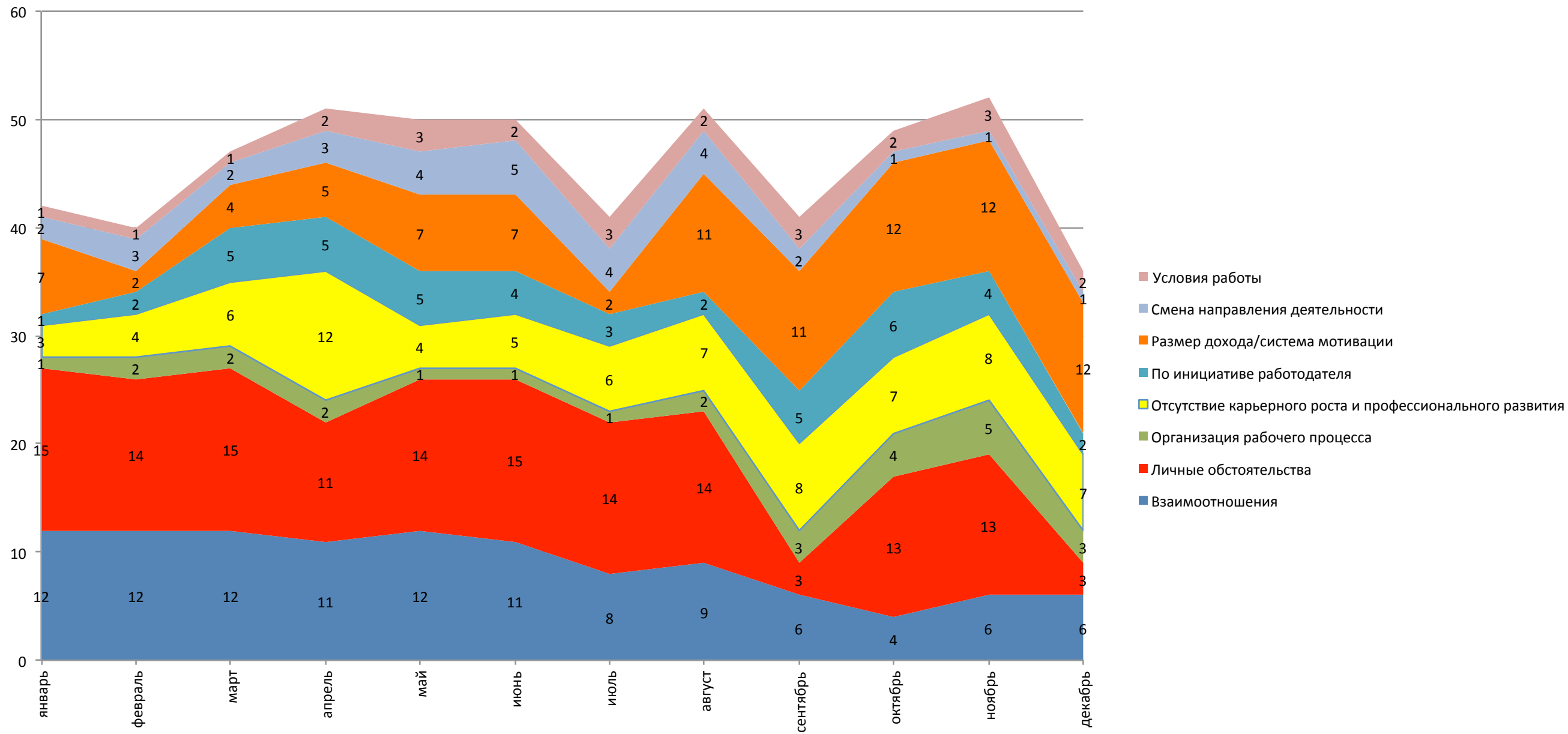
**Текущность персонала в магазинах (накопительный итог по текущему году):
вклад различных подразделений в общую текущность**



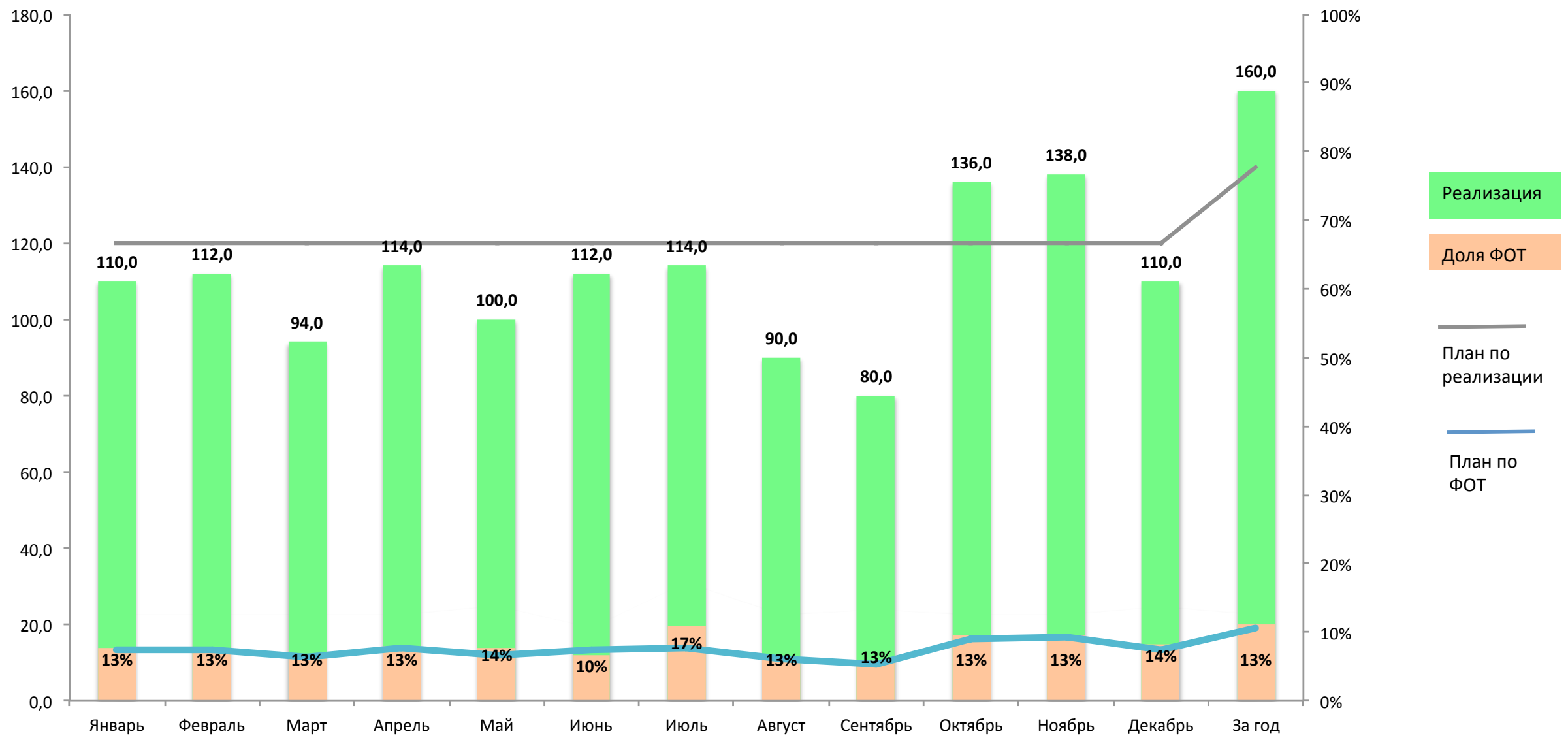
**Текущность персонала в ЦО (накопительный итог по текущему году):
вклад различных дирекций в общую текущность**



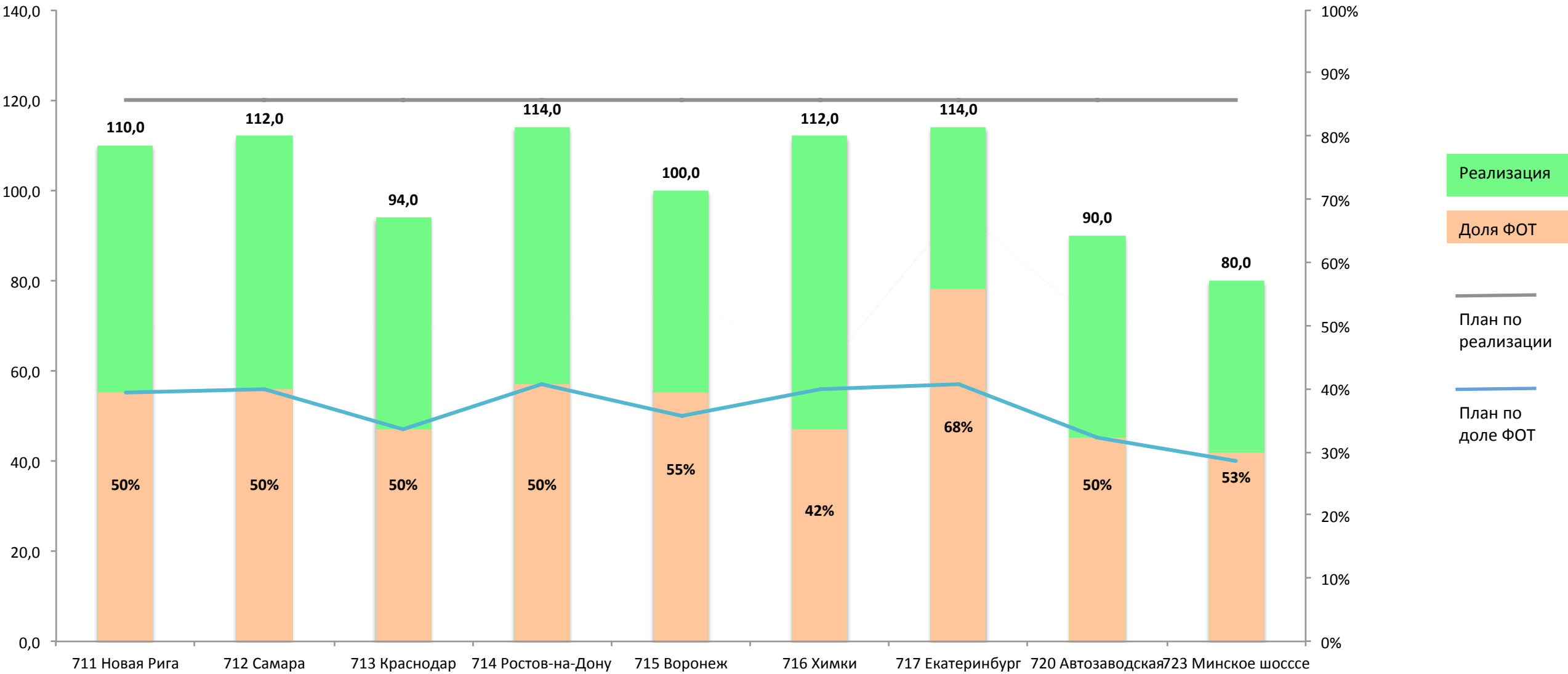
Динамики причин текучести в ЦО (или любом магазине) по месяцам



Доля ФОТ от реализации в магазине 711 Новая Рига (за год накопительным итогом)

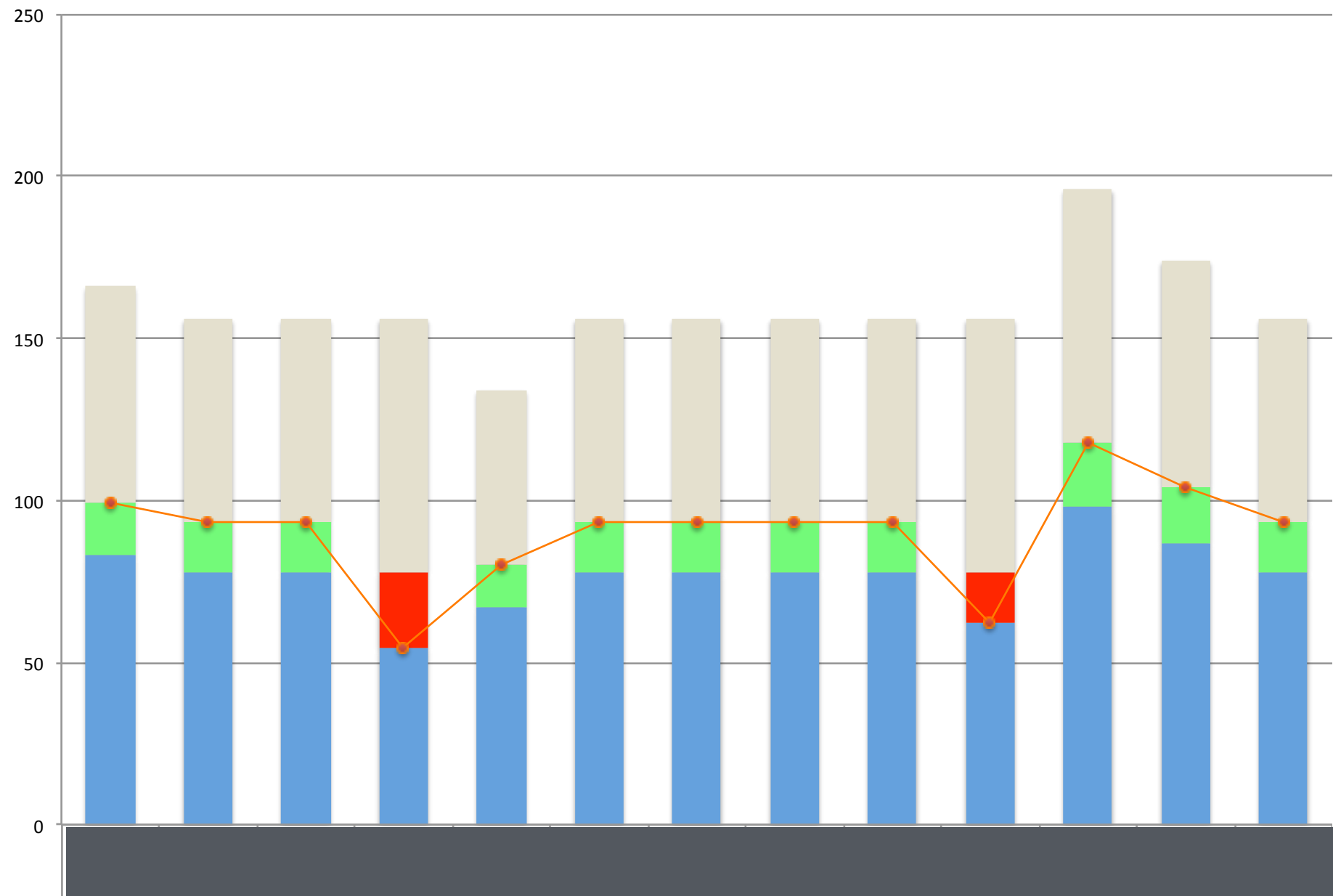


Доля ФОТ от реализации: сравнение магазинов



Процент расходования ФОТ (накопительный итог) по магазинам

■ Превышение ФОТ на текущий момент, млн руб.
 ■ Неизрасходованный ФОТ, млн руб.
 ■ Оставшийся ФОТ на год, млн руб.
 —●— План, млн руб.



Оставшийся ФОТ на год, млн руб.	66	62	62	78	54	62	62	62	62	78	78	70	62
Неизрасходованный ФОТ, млн руб.	16,6	15,6	15,6	0	13,4	15,6	15,6	15,6	15,6	0	19,6	17,4	15,6
Превышение ФОТ на текущий момент, млн руб.	0	0	0	23	0	0	0	0	0	16	0	0	0
Непревышенный ФОТ, млн руб.	83	78	78	55	67	78	78	78	78	62	98	87	78
План, млн руб.	100	94	94	55	80	94	94	94	94	62	118	104	94

Проектирование дашбордов для бизнеса

Реестр форм визуализации (метрика + формат представления)

Название	Директор по рознице	Директор магазина	HRD
Количество включенных наблюдений			1
Обученность по ключевым программам (сотр.)	1		
Оценка результативности по итогам испытательного срока	Г	1	
Оценка стандартов обслуживания (тайный покупатель) - таблица	1	1	
Количество просроченных вакансий и вакансий в работе по магазинам в разрезе отделов	1		
Срок закрытия конкретных позиций		1	
Количество кандидатов по вакансиям по шагам ЦО	1		
Уровень принятия предложений (доля отказов от офферов) в разрезе отделов и магазинов			1
Внешний бенчмаркинг по проценту закрытых вакансий в срок	Г		
Текучесть персонала по магазинам в разрезе основных категорий сотрудников	1		1
Текучесть персонала по магазинам в разрезе основных категорий сотрудников (2 версия)			
Норма часов (бюджет рабочих часов)		1	1
Норма часов (бюджет рабочих часов) - табличная версия	1	1	
Производительность труда (таблица для директора магазина)		1	1
Производительность труда (сводная по всем магазинам)	К		
Производительность труда (like for like по текущему месяцу)	К		
Доля фот от реализации (версия для директора магазина)	КГ	1	1
Доля фот от реализации Версия для HRD и рук. Розницы	1		1
Средняя з/п за последние 12 месяцев	К	1	1
Текучесть накопительным итогом по причинам (в разрезе БЮ)	К		1
Текучесть накопительным итогом по причинам (в разрезе БЮ) (2 вариант)	Г	1	
Процент расходования ФОТ	1		1

Подготовка визуального стандарта

Закрепленная смысловая кодировка

Нейтральные цвета

По возможности нормативные значения и планы наносятся сплошной линией (черной либо того же цвета, что и фактические данные).

Будущее (план) 2	Будущее (план)	Суммарный план
Базовый 2	Базовый цвет (сейчас)	Суммарно (все)
Прошлый период 2	Прошлый период	Суммарно за прошлый период
250-200-130	207-225-242	191-191-191
252-109-30	0-93-161	127-127-127
166-100-30	1-25-147	64-64-64

Информация несущая оценку хорошо-плохо

Хорошо	Средне	Плохо
Хорошо	Средне	Плохо
0-249-0	255-251-0	255-38-0
172-252-155	247-253-188	254-192-180

Цветовые коды магазинов

Регион	Магазин	Код RGB
Юг	713 Краснодар	148-0-124
Юг	714 Ростов-на-Дону	244-133-255
Москва	711 Новая Рига	26-178-166
Москва	716 Химки	0-150-205
Москва	720 Автозаводская	3-35-140

ВЫВОДЫ

Выводы

- 1) Нельзя вспрыгнуть сразу на 3 уровень развития системы HR-аналитики
- 2) Бизнес не скажет что ему нужно
- 3) Ряд метрик носит базовый и универсальный характер («здоровье компании») и процесс их проектирования может быть существенно сокращен
- 4) Библиотеки стандартных метрик (Саратога и т.п.) и дашбордов (преднастроенные дашборды IT-систем) могут помочь, но не сильно.
- 5) Аналитику сложно делать кусками. В итоге мы расширили периметр проекта до исполнителей

Дальнейшая работа

- 1) Унификация отчетности (справочники, формулы, обозначения)
- 2) Создание системы сбора данных
- 3) Добавление статистических индикаторов и проектирование моделей принятия решений (где это возможно)
- 4) Автоматизация

Подготовка визуального стандарта

Спасибо!

Татьяна Конева
tk@hoff.ru

Сергей Юлдашев
yuldashev@talentcode.ru