



## Применение HR-аналитики: опыт компании Otto Group Russia

**Наталья Володина**  
*Директор по персоналу*  
*otto group russia*

# Сегодня поговорим...

...о том, как выстроена функция HR-аналитики в компании;

...о примерах того, как HR-аналитика помогает в решении бизнес-задач:

- а) Оптимизация численности подразделений,*
- б) Анализ стоимости управленческого решения,*
- в) Расчет себестоимости HR-сервисов и продуктов.*

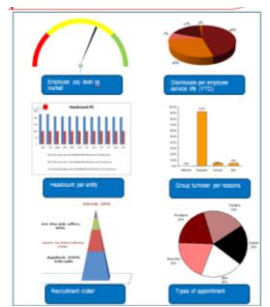
# Как выстроена функция HR-аналитики: от списка из 50 параметров к HR-dashboard

- Сбор данных с 2012 года (3 календарных года для сравнения и анализа).
- Более 50 параметров с описанием каждого параметра и источника информации о нем.
- Каждый параметр собирается в разрезе юридического лица (департамента) и локации.
- Ежемесячных отчет включает данные о HR метриках (объем оказанных услуг) и HR KPIs.
- Сравнение и анализ данных с бенчмарками: внешними и внутренними (другие компании Группы, предыдущие периоды).
- Постоянно: прогноз и анализ эффективности проектов, стоимости решений.

ACTUAL Data 2012	HR ADMINISTRATION	Moscow	DCS	Headcount	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
ACTUAL Data 2012	HR ADMINISTRATION	Moscow	DCS	Headcount	520	519	520	519	511	494						
ACTUAL Data 2012	HR ADMINISTRATION	Moscow	DCS	Headcount	512,4	509,0	504,3	508,6	500,2	481,9						



Location	Function	Service KPIs	JAN	FEB	MAR	Q1	APR	MAY
Moscow	HR ADMINISTRATION	Headcount	520	519	520	519	511	494
Moscow	HR ADMINISTRATION	Number of entries	13	10	14	18	37	26
Moscow	HR ADMINISTRATION	No of leavers: Total	6	11	18	15	17	18
Moscow	HR ADMINISTRATION	No of leavers: voluntary	4	9	7	20	9	8
Moscow	HR ADMINISTRATION	No of leavers: involuntary	2	2	11	15	8	18
Moscow	HR ADMINISTRATION	No of expats	15	16	16	16	15	14
Moscow	HR ADMINISTRATION	No of visas issued	6	7	6	19	3	1
Moscow	HR ADMINISTRATION	No of invitations	5	8	12	29	8	11
Moscow	RECRUITMENT	No of open vacancies: Total	19	11	10	40	26	13
Moscow	RECRUITMENT	No of open vacancies: NEW	9	2	11	9	4	4
Moscow	RECRUITMENT	No of open vacancies: REPLACEMENT	7	10	8	21	11	9
Moscow	RECRUITMENT	No of open vacancies: CANCELLED	3	1	1	4	6	4
Moscow	RECRUITMENT	No of closed vacancies	7	13	13	33	15	11
Moscow	RECRUITMENT	job offers refusals	2	3	5	5	5	5
Moscow	RECRUITMENT	Dismissals on the trial period	1	4	4	1	1	1
Moscow	T&D	Nr of unique employees trained	135	61	57	252	113	52
Moscow	T&D	Internal trainings: Total	81	21	17	69	36	30
Moscow	T&D	Internal trainings: adaptation	144	15	11	40	20	20
Moscow	T&D	Internal trainings: other in-house	17	6	6	29	16	10
Moscow	T&D	External trainings	3	8	8	8	8	10
Moscow	T&D	Trainings Absenteeism %	17%	50%	23%	22%	16%	28%



# Кейс 1: Оптимизация численности подразделений

## Анализ показателей подразделения

- **Общий FTE / FTE вспомогательной функции**
- **Среднее вознаграждение сотрудника функции**  
(Затраты на вознаграждение / FTE вспомогательной функции)
- **Затраты на вознаграждение сотрудников функции / Затраты**  
(Затраты на вознаграждение / Общие затраты)
- **Норма управления** (Численность / Численность руководителей)
- **Процент руководителей** (Численность руководителей / Численность \* 100%)
- **Коэффициент новых работников** (Численность работников со стажем < 2 лет / Численность)
- **Коэффициент стабильности управленческого состава**  
(Численность руководителей высшего звена со стажем > 3 лет / Численность руководителей высшего звена)

## Определение целей по оптимизации затрат

Personnel costs reduction by functions			
	Front functions: • Sales • Marketing	Support functions: • Design • Customer care	Shared functions: • Finance • HR
Target % of personnel costs reduction)	3%	7%	10%

# Кейс 2: Анализ стоимости управленческого решения

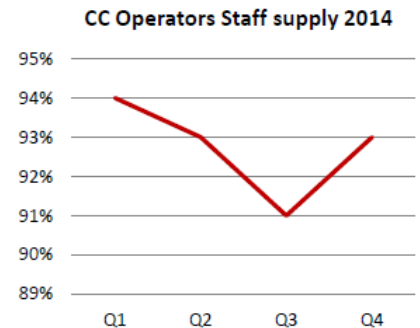
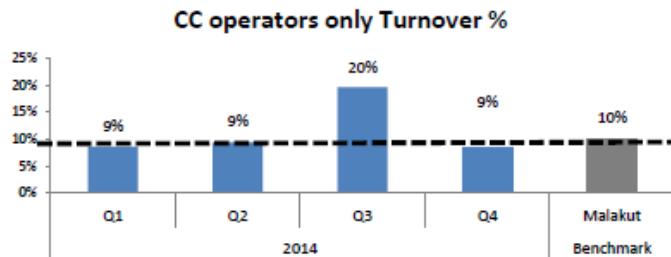


## Принятое решение

Директор департамента ужесточил требования к кандидатам (масс-рекрутмент).

## Последствия

Это привлекло к увеличению текучести, снижению показателя укомплектованности штата, увеличению стоимости подбора.






## Результат

Через три месяца решение было отменено на Управляющем комитете.  
Стоимость решения (его последствия) исчисляется сотнями тысяч рублей.

**NOTA BENE!**

# Сколько стоит заменить одного сотрудника? Какие затраты учитывать?



## Подбор

- Публикация о вакансиях в СМИ и на сайтах 
- Проведение собеседований 
- Оценочные процедуры 
- Тестирование




## Оформление на работу

- Оформление документов

## Адаптация нового сотрудника

- Инструктаж
- Введение в должность 
- Ознакомление со справочником новичка 
- Welcome-тренинг

## Обучение

- Теоретический курс 
- Практический курс 
- Обучение на рабочем месте, наставничество 

## Увольнение

- Встреча с увольняющимся сотрудником (exit-интервью)
- Оформление документов
- Подписание обходного листа

## Другие расходы

- Оформление банковской карты
- Проверка службы безопасности
- Канцелярские товары, ...

	Время (недели)		Количество часов в неделю		Почасовая оплата (\$)		
Новый сотрудник 	_____	x	_____	x	_____	=	_____
Коллеги 	_____	x	_____	x	_____	=	_____
Менеджер / Руководитель 	_____	x	_____	x	_____	=	_____
(с) <a href="http://neohr.ru/">http://neohr.ru/</a>						Всего	_____

# Кейс 3: Расчет себестоимости HR-сервисов и продуктов



## Этапы

- Подготовка каталога HR-услуг
- Сбор информации об объеме оказанных услуг за период
- Расчет фактических затрат на персонал за период (зарплата, премии, налоги, бенефиты, льготы)
- Определение «ключей» для последующего справедливого распределения расходов
- Расчет себестоимости каждой услуги
- Анализ возможности снижения себестоимости

## Пример: «Ключи» для распределения расходов

HR function	Key
HR admin	Headcount, annual average
Expatriates support	Expats, annual average
Compensation and Benefits	Managers: C/C-1/C-2/C-3
Training and Development	Trainings, total amount
Recruitment Moscow	# of open vacancies
Recruitment Tver	# of open vacancies (white) + # of groups (blue)
Internal Communication	White collars, ave headcount
Organizational Development	# of C/C-1 directors
Norm-Setting	# of Business as internal client

## Пример: Себестоимость услуги

### Услуги КДП:

275 руб. в месяц  
на 1 сотрудника

### Поддержка иностраных сотрудников:

7 500 руб. в месяц  
на 1 сотрудника

### Администрирование закрытия 1 вакансии:

18 000 руб.  
(не вкл. гонорар  
фрилансеру/агентству)

**NOTA BENE!**

# Расчет эффективности модели рекрутмента: внутренний рекрутер Vs рекрутер-фрилансер.

Freelancer vs Internal recruiter		
Vacancy	2013 Recruiter freelancer	2012 Internal Recruiter AXES 2012 benchmark
Open (average) per recruiter, #	58	63
Closed (average) per recruiter, #	47	43
Efficiency (%)	80%	68%
Efficiency gain (%)	<b>17%</b>	
Cost per 1 vacancy, RUR	25 380p.	23 853p.
Cost difference, RUR	-1 527p.	
Cost difference, %	<b>-6%</b>	
Freelancer vs Agencies		
Vacancy	OGR 2013	2012 agencies AXES 2012 benchmark
Closed via agency, #	17	36
Closed via agency, %	10%	20%
Difference vs market, #	19	
Vacancy	If closed by Recruiter freelancers	If closed by Agencies
Cost of market difference, RUR	472 068p.	3 965 204p.
Potential savings, RUR	3 493 136p.	
Potential savings (%)	<b>740%</b>	





next  
steps



**Спасибо за внимание! Вопросы?!**



***otto group russia***