



Экономические результаты деятельности HR подразделения



Минина Вера Николаевна,
проф., зав. кафедрой организационного
поведения и управления персоналом ВШМ



Экономическая оценка деятельности HR подразделения

Экономическая оценка:

- ✓ экономический результат деятельности
- ✓ экономическая эффективность

Экономический результат – улучшение экономических показателей компании

Экономические результаты HR подразделения

Подходы к оценке:

- Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала /Пер. с англ. под ред. В. И. Ярных. – М.: Вершина, 2006.
- Хьюзелид М. Влияние практик УЧР на текучесть кадров, производительность труда и финансовые результаты компании //РЖМ. 2008, т. 6, № 3. С. 87-128

Вклад HR подразделения в экономические результаты компании

Вклад

```
graph TD; A[Вклад] --- B[Достижение стратегических целей]; A --- C[Решение текущих задач];
```

Достижение
стратегических
целей

Решение текущих
задач

Вклад HR подразделения в экономические результаты компании

Достижение стратегических целей:

- улучшение финансовых показателей компании (доход на акцию, добавленная экономическая стоимость, прибыль)
- рост производительности труда
- снижение текучести персонала

Вклад HR подразделения в экономические результаты компании

Решение текущих задач:

- рациональное использование финансовых ресурсов компании
- снижение издержек компании за счет
 - сокращения сроков закрытия вакансий, повышения успешности адаптации новых сотрудников,
- экономии от снижения текучести персонала

Виды оценки экономических результатов HR подразделения

- Стоимостная оценка ↔ финансовые результаты компании
- Оценка качества услуг ↔ результаты программ, реализуемых HR подразделением (адаптации, обучения, оценки и т.п.)
- Оценка удовлетворенности ↔ удовлетворенность внутренних клиентом: менеджмент + работники

Стоимостная оценка результатов HR подразделения

Исходные посылки:

- ✓ развитие человеческого капитала
- ✓ отдача от инвестиций в человеческий капитал (ЧК)

Показатели:

- прибыль от ЧК
- коэффициент окупаемости инвестиций в ЧК
- добавленная стоимость ЧК
- рыночная стоимость ЧК

Финансовые показатели результатов HR подразделения

Показатель	Способ расчета
Прибыль от ЧК	Прибыль компании/Эквивалент полной занятости
К-т окупаемости инвестиций в ЧК	(Прибыль – все операционные расходы – все расходы на р/с)/Все расходы на р/с
Добавленная стоимость ЧК	(Прибыль – все операционные расходы – все расходы на р/с)/Эквивалент полной занятости
Рыночная стоимость ЧК	Рыночная стоимость компании – балансовая стоимость компании/Эквивалент полной занятости

Оценка качества услуг

Показатели:

- выполнение принятых соглашений (сроки, объем)
- достижение намеченных целей реализуемых программ
- согласованность программ с бюджетом компании

Оценка удовлетворенности

Показатели

Удовлетворенность менеджмента:

- HR менеджеры понимают бизнес-стратегию
- HR менеджеры предвидят потребности бизнеса и выдвигают реалистичные предложения по их удовлетворению
- HR менеджеры отвечают стандартам эффективной работы

Оценка удовлетворенности

Показатели

Удовлетворенность работников:

- удовлетворенность условиями труда
- удовлетворенность оплатой труда
- удовлетворенность социально-психологическими отношениями
- информированность

Общий вывод

Каждая компания строит свою систему оценки экономических результатов деятельности HR подразделения

Предпочтения в выборе зависят от:

- интересов собственников*
- заинтересованности топ-менеджмента*
- наличия финансовых ресурсов для проведения оценки*
- квалификации оценщиков*

Спасибо за внимание!

minina@som.pu.ru