

Оценка эффективности работы HR департамента

13.02.2026



Марина Миронова

HRD «ИК ВЕЛЕС Капитал», Гендиректор «ВЕЛЕС Персонал»



- С 1997 года - стаж работы в HR финансовых компаний
- 15 лет входу в TOP-1000 самых профессиональных менеджеров России в рейтинге Ассоциации менеджеров и ИД «Коммерсантъ»
→
- С 2016 года – член жюри конкурсов HR проектов
- Автор более, чем 100 публикаций в российских изданиях и более 100 выступлений на специализированных конференциях по проблемам работы с персоналом.
→
- Соавтор книги «Герои Бизнеса»,
- Ментор, Коуч, Независимый директор



Стоит ли переоценивать параметры эффективности



1

Меняются условия:

- Динамика рынка
- Динамика технологий
- Изменение стратегии компании и горизонта планирования
- «замыливается взгляд»
- В стрессе возможны деструктивные реакции: отгораживание, перекалывание ответственности, снижение ценности экспертизы и др.

2

У каждой стороны свой взгляд на задачи HR:

- Показатели эффективности
- Модели систем управления персоналом
- Интересы стейкхолдеров
- Цифры не говорят сами за себя

3

Особенности работы HR подразделения

- Доля операционной и проектной деятельности
- Аккумулирование расходов и рассеивание результата
- Сложно выделить вес HR практик в многофакторном результате отсроченным по времени.
- Работа на стыке статистики и персонализации



Велес Капитал
ГРУППА КОМПАНИЙ

Заинтересованные стороны



1

Собственник:

- Эффективность использования ресурсов
- Затраты (Объем, динамика, отдача)
- Развитие
- Прозрачность процессов
- Перспективы

2

Менеджмент

- Согласованность целей компании и подразделения
- Производительность
- Контролируемость процессов
- Квалифицированный и вовлеченный персонал
- Перспективы

3

Сотрудники

- Стабильность
- Доход
- Перспективы
- Признание заслуг
- Коллектив
- Интересные, развивающие задачи



Велес Капитал

ГРУППА КОМПАНИЙ

Возможные развилки роли HR



1

Бухгалтер

- Анализ статистики, финансов, рисков и стоимости внедрения и потерь.
- Весь фокус внимания только наиболее массовые результаты, крайние значения в статистики выпадают и из анализа, и из работы, а этом могут быть наиболее ценные группы сотрудников.

2

Массовик зательник

- Акцент на сторителлинг, презентация результатов через обратную связь, истории сотрудников.
- Работа с цифрами: выборочная, без полной картины.



Велес Капитал
ГРУППА КОМПАНИЙ

Что мешает подобрать правильные параметры



- ✓ Не знать бизнес
- ✓ Не уметь слушать
- ✓ Не уметь говорить на языке бизнеса
- ✓ Пытаться всех изменить
- ✓ Модные темы
- ✓ Не видна связь между HR-активностью и бизнес результатами
- ✓ Замена бизнес-целей самопиаром

Оценка через модели HR департамента



ДА

Построение системы оценки на базе идеальной HR модели

- Продуманная система, часто подтвержденная исследованиями реального бизнеса, опирающаяся на основные элементы: администрирование, подбор, обучение, мотивация, корпоративная культура. Часто с системой взаимосвязи и весом каждого направления в итоговой работе компании.

НО

- Таких моделей более 40, не считая Российский опыт

<https://hrtrendinstitute.com/2020/08/31/the-ideal-hr-organisation/>

Задачи HR - декомпозиции задач бизнеса, KPI



ДА

Отчет по KPI

- Предсказуемость системы, выверенность критериев
- конкретный измеримый показатель
- Привязка результатов HR к результатам бизнеса

НО

- Существует более 100 показателей
- Размытие веса каждого при большом количестве показателей
- Утверждаются на длительный срок
- Ориентированы на операционную деятельность
- Не помогают в ситуации быстрых изменений и необходимости принятия креативных решений

HR глазами стейкхолдеров



ДА

- Понимание, что результат HR подразделения это не только цифры, но и отношения
- Сервисный подход повышает удовлетворенность внутренних клиентов
- Результаты учитывают разницу интересов и «языков» собственников, менеджмента, сотрудников

НО

- Разнонаправленность интересов
- Появляются новые стейкхолдеры: кандидаты, сообщества, руководители проектов
- Разные «языки» требований, запросов, ожиданий
- Высокая субъективность оценки

Популярные критерии эффективности HR проектов



1

Достижение конкретных целей

- Реализация проектов
- Показатели удержания (текучесть, стоимость замены)
- Показатели подбора (сроки, воронка, процент отказов)
- Benchmark по уровню затрат / результата

2

Изменение поведения сотрудников

- Изменение в процессах / взаимодействии (ех., снижение конфликтов)
- Вовлеченность (общая /// в программы НМ)
- Здоровое поведение

3

Реакция сотрудников

- eNPS /// Лайки /// Опросы

Основные принципы оценки



1

Обязательные условия

- Ориентация на бизнес-цели компании
- Регулярный пересмотр

2

Обязательные критерии

- Время
- Качество
- Деньги
- Динамика. Оценка до /после внедрения процедуры.
- Сравнение: внутри компании / с рынком.

3

Точки особого внимания

- Абсолютные числа
- Соотношение операционных и стратегических задачи
- Аналитика по всем трудовым ресурсам (разные группы, разные форматы занятости)
- Оценка рисков

Эффективность системы мотивации

Критерий	Формат оценки
Стратегический уровень собственников	
Влияния на достижение целей компании	✓ Прозрачные механизмы влияния на повышение эффективности/ производительности / рост инноваций / рост рынка / удержание талантов / запуск проектов и др.
ROI – возврат на инвестиции	✓ Суммы затрат. Рост прибыли/ экономия расходов в динамике во времени
Операционный уровень менеджмента	
Бюджетирование	✓ Доля мотивации в затратах на персонал. ✓ Соотношение материальной / нематериальной ✓ Прогнозируемость расхода
Оптимальность процедур	✓ Автоматизация. ✓ Соответствие законодательству ✓ Трудозатраты на администрирование, возможность де/централизовать ✓ Скорость расчета и возможность оперативного пересмотра ✓ Информационное сопровождение (доступность, регулярность, полнота)
Актуальность программ	✓ Соответствие рыночным трендам. Отсутствие устаревших/ «вредных» форматов. ✓ Соответствие рыночным затратам. Обзоры заработных плат. Benchmark
Субъективный уровень сотрудников	
Соответствие ожиданиям	✓ % текучести, % комментариев о мотивации на exit- интервью ✓ Опросы (удовлетворенности, вовлеченности). Динамика и сравнение с рынком. ✓ Соответствие рыночному предложению
Соответствие уровню ответственности	✓ Анализ должностных обязанностей и критериев премирования ✓ Достижимость заданных параметров
Прозрачность. Справедливость. Объективность	✓ Опросы удовлетворенности, Анализ жалоб. ✓ Глубинные интервью



Велес Капитал
ГРУППА КОМПАНИЙ

ROI – самый надежный показатель?



$$\text{ROI} = \frac{(\text{Прибыль от проекта} - \text{Стоимость проекта})}{\text{Стоимость проекта}} * 100\%$$

Стоимость проекта

Прибыль проекта

- невозможность вычленить из общей прибыли от HR компании,
- сложно изолировать эффект HR проекта от других показателей деятельности компании (динамика стоимости ресурсов, конъюнктура рынка, организация процедур и др.)
- ограниченность данных в среднем бизнесе

Стоимость проекта

прямые затраты, трудовые затраты исполнителей, трудовые затраты участников, автоматизация, администрирование процессов, внутреннее продвижение

Расчет через косвенные финансовые обоснования

Все идет не по плану



1

Цифры молчат

- Важна динамика
- Сравнение с рынком
- «Перевод» на язык рисков, финансов и даже субъективных показателей
- Переход от анализа к прогнозу

2

Много рецептов, но нет идеального

- На рынке десятки и сотни инструментов и моделей развития HR, ни одна не идеальна.
- Каждый раз HRD ищет баланс между десятками параметров, трендами рынка и особенностями компании

3

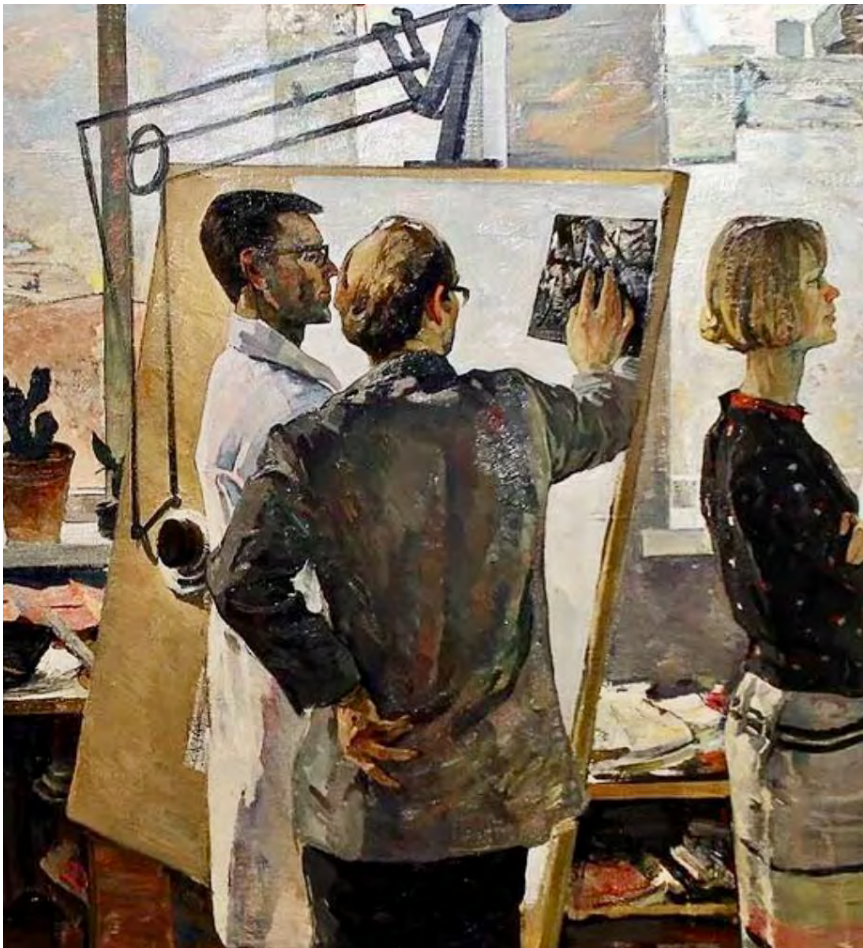
Любую эффективность нужно «продавать»

- Вовлекать коллег в обсуждение, слышать их ожидания
- Навыки публичных выступлений»
- Прогнозировать «тонкие моменты» и уметь их обсуждать.



Велес Капитал
ГРУППА КОМПАНИЙ

С чем работать HRD



1

Анализ

- Сверка со стратегией компании
- Выбор приоритетных направлений развития
- Анализ динамики, результатов, сравнение с рынком и обратная связь

Прогноз

- Анализ динамики рынка
- Возможные сценарии развития
- HR стратегия и бюджет

2

Продвижение

- Письма-сопровождения по аналитике, прогнозам и планам
- Подготовка презентаций и отработка выступлений
- Постоянный личный контакт со стейкхолдерами. Готовность к оперативным встречам по уточнению данных

3

Что останется неизменным



1

Основа:

- Привязка к бизнес-стратегии компании
- Данные рынка
- Базовые направления HR

2

Основные инструменты

- Ценности
- Накапливание и оценка данных.
- Система сквозных коммуникаций

3

Команда

- Учет интересов разных категорий сотрудников,, даже если кто-то особенно важен
- Внимание к статистически небольшим, но значимым группам
- Костяк

HR эффективность, как подойти



- Анализировать внутреннюю и внешнюю среду
- Особенности компании важнее «правильных» систем
- Сбор обратной связи
- Признать, что не все проекты поддаются расчету через финансовые показатели
- Тестируйте разные подходы к анализу и представлению данных. Ни один подход не может быть идеальным
- «Оживляйте» цифры сравнениями и динамикой
- Выявлять 3-5 ключевых процесса
- Для средних по численности компаний (до 500 человек) эффективна оценка через отдельные кейсы.
- Пересмотр эффективности позволяет вовремя найти свои «чемоданы без ручек»
- Уметь представлять результаты
- Вовлечение руководителей в формулирование результата
- Учите «языки» подразделений
- Соотносить планы HR и Компании
- Навыки «продажи» результата



МАРИНА МИРОНОВА

Ментор В HR-практике

Разбор сложных ситуаций

- В работе с людьми
- В реализации HR проектов
- В личном развитии
- Выработка решений
- Реалистичный план достижения

Контакты

+7 903 753 40 67

Телеграм канал с вебинарами про обучение и HR практику @veles_personal