

# HR-аналитика для бизнеса

Практика по оказанию  
консультационных услуг в области  
управления персоналом

16 февраля 2023 года



Технологии  
Доверия



# Приветствие

- Вызовы
- Новые тренды
- Прогнозы

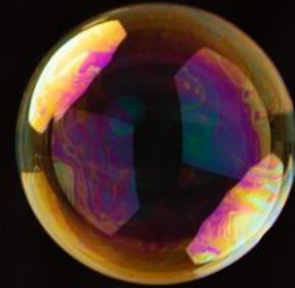
Данные – это якорь, который помогает нам принимать решения в мире, где бушуют изменения

Февраль 2023 года

# Эффективность как часть стратегии: рыночная практика



Технологии  
Доверия



# Предварительный состав участников исследования

## Потребительские товары и розничная торговля

1. Colgate-Palmolive
2. Groupe Atlantic Russia
3. Kraft Heinz
4. Келлогг рус
5. Юнит продукт
6. Leroy Merlin
7. Metro Cash&Carry
8. Азбука вкуса
9. Домашний Интерьер (Hoff)

## Сектор телекоммуникаций и высоких технологий

1. BIA-Technologies
2. QIWI
3. VOXYS
4. Иридиум
5. T1 Интеграция

## Страхование

1. АльфаСтрахование
2. Ингосстрах
3. Ренессанс Страхование

## Топливо-энергетический комплекс и инженерные системы

1. Газпромнефть Марин Бункер
2. Росгеология
3. Т Плюс
4. ТГК-14
5. ЭЛ5-Энерго

## Транспорт и логистика

1. Аэропорты регионов
2. Первая Портовая Компания
3. Совкомфлот

## Фармацевтическая отрасль и медицинские изделия

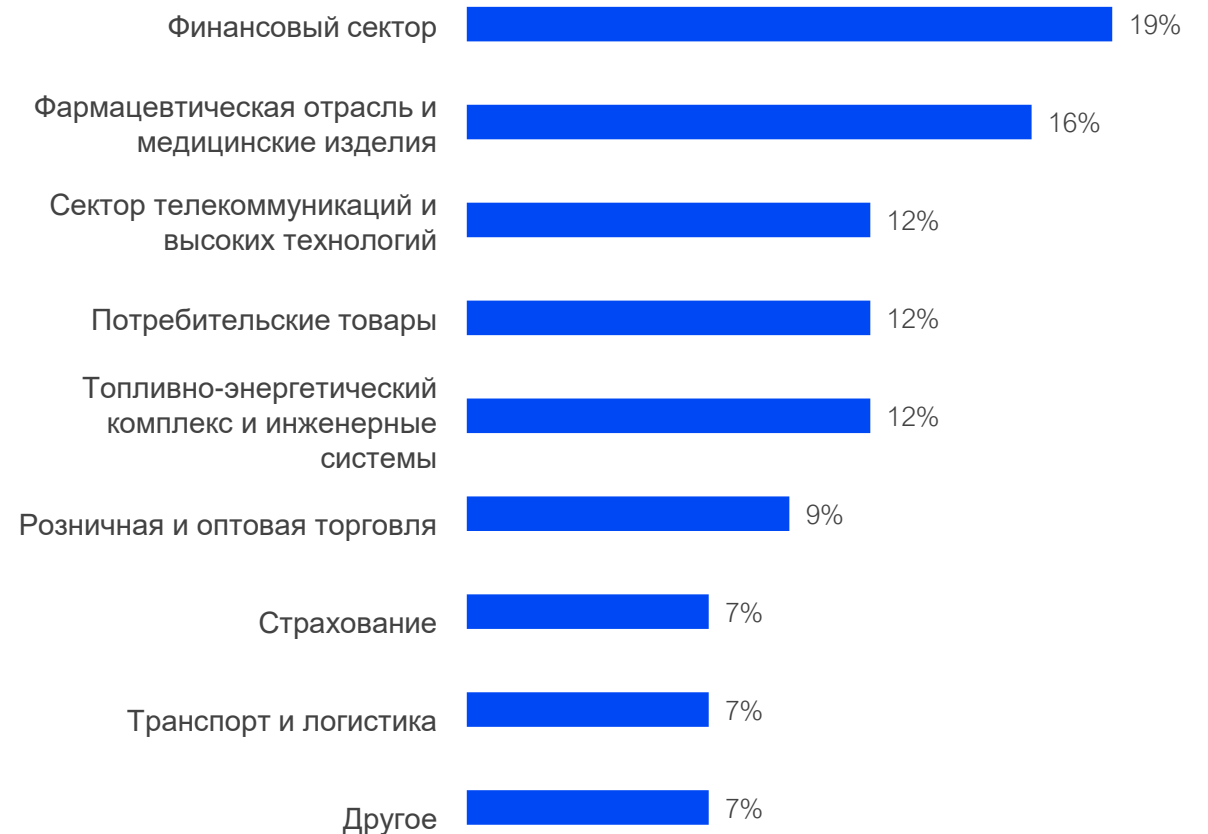
1. Байер
2. АКРИХИН
3. ВЕРТЕКС
4. Гален
5. еАптека
6. Сан Фарма
7. Ташир МЕДИКА

## Финансовый сектор

1. АК БАРС БАНК
2. Драйв Клик Банк
3. Евразийский банк развития
4. Международный банк экономического сотрудничества
5. Мидзухо Банк (Москва)
6. Московская Биржа
7. Сбербанк
8. Уральский банк реконструкции и развития

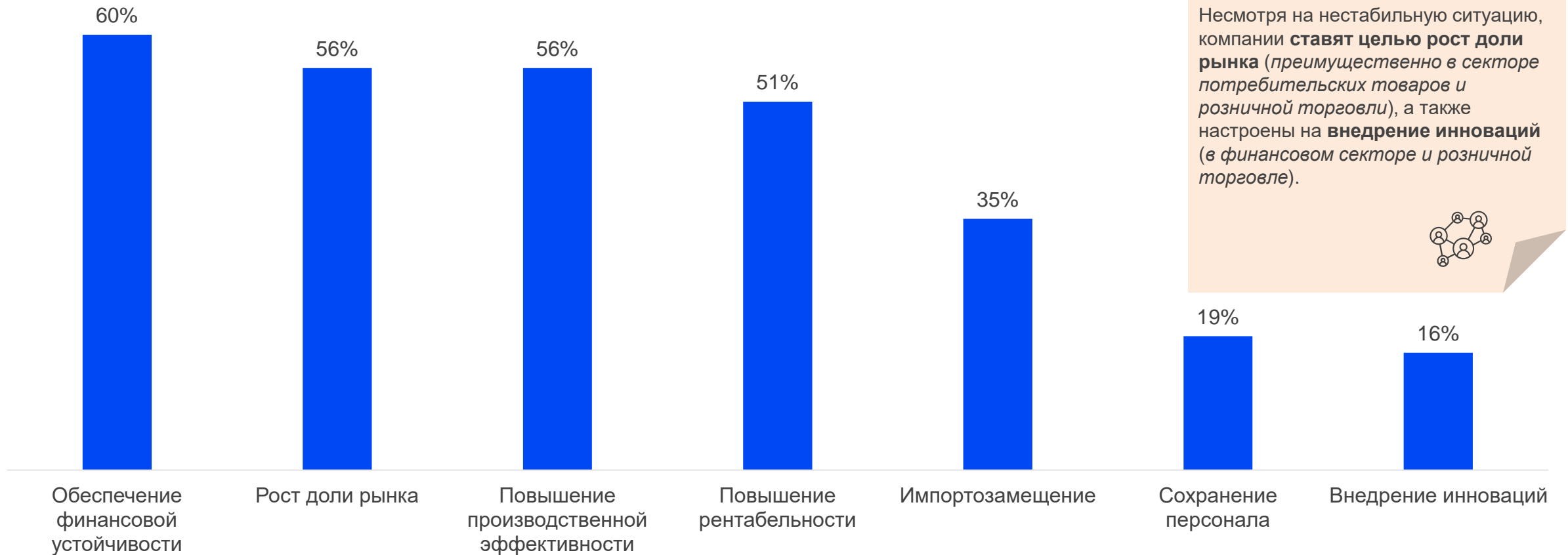
## Другое\*

1. БИЗНЕС КАР
2. БЮРО ВЕРИТАС РУСЬ
3. С7 Консалт



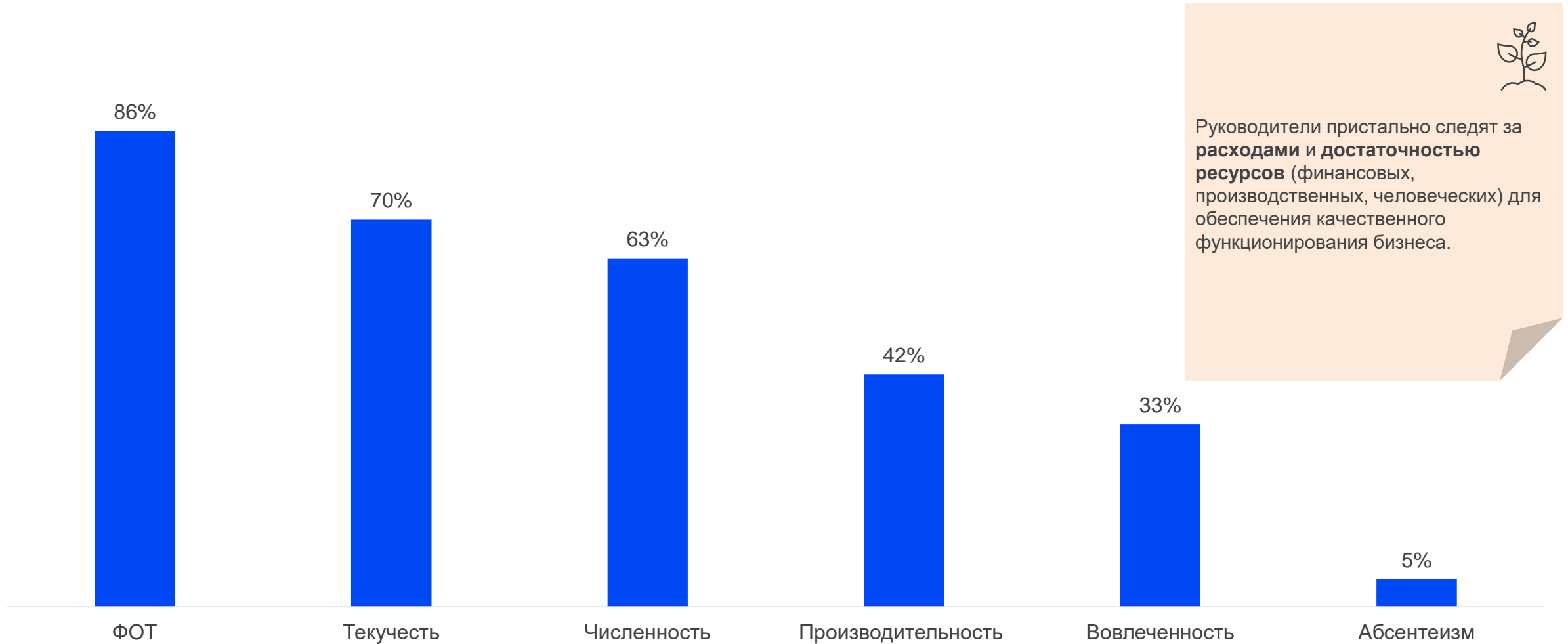
\* К «Другое» относятся компании автомобильного сектора, компания по инспекции и сертификации, ОЦО.

# Обеспечение финансовой устойчивости – стратегический приоритет компаний



Какие стратегические приоритеты стоят перед Вашей компанией в 2023 году?

# HR-метрики в центре внимания руководства

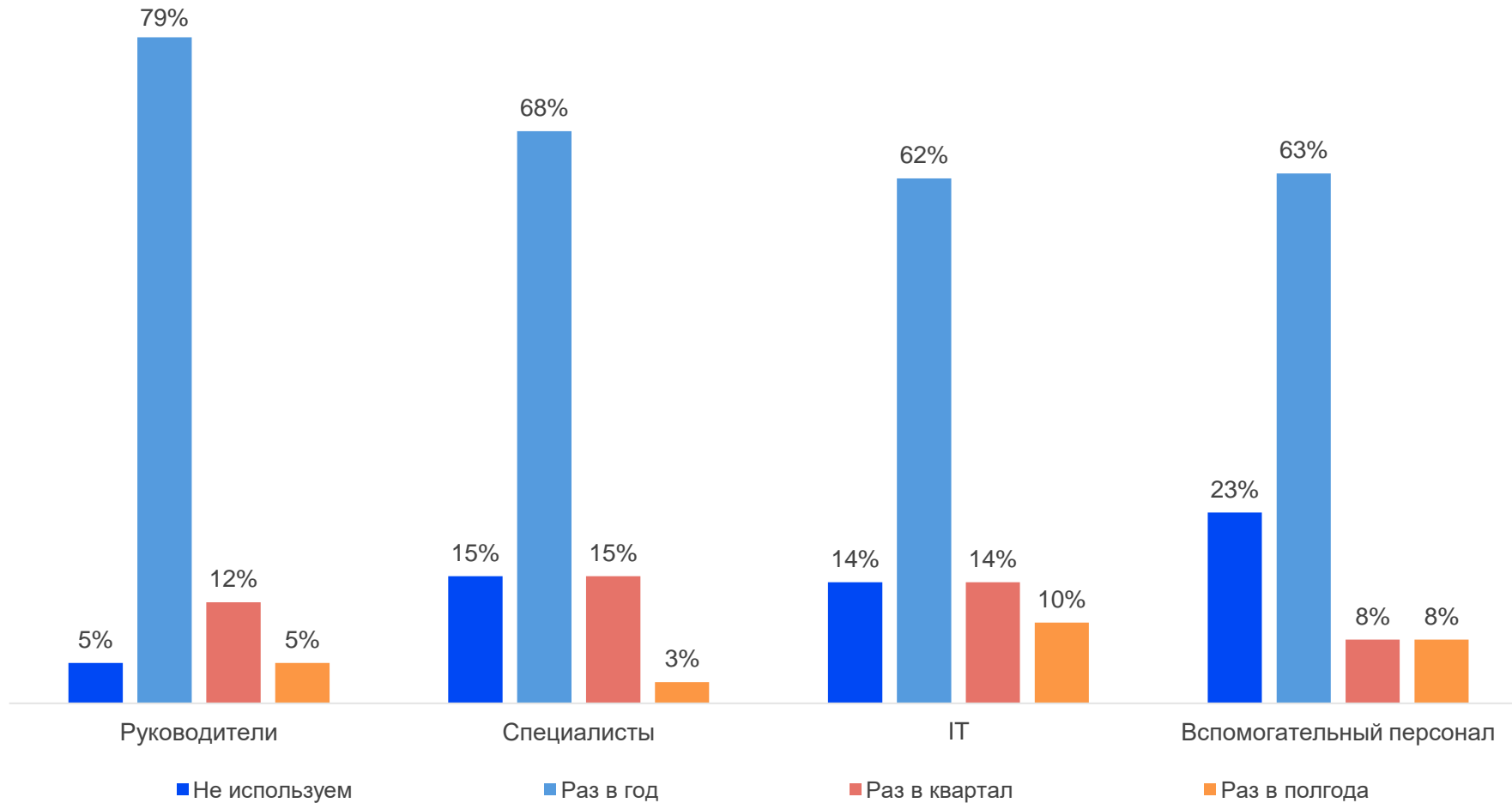


Руководители пристально следят за **расходами** и **достаточностью ресурсов** (финансовых, производственных, человеческих) для обеспечения качественного функционирования бизнеса.



Какие HR-метрики находятся в постоянном фокусе внимания Ваших руководителей?

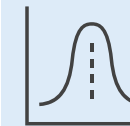
# Частота оценки персонала и нормирование результатов



Согласно полученным данным, **оценка руководителей** преимущественно проводится **на ежегодной основе**. Это связано с периодом планирования и постановки стратегических задач.

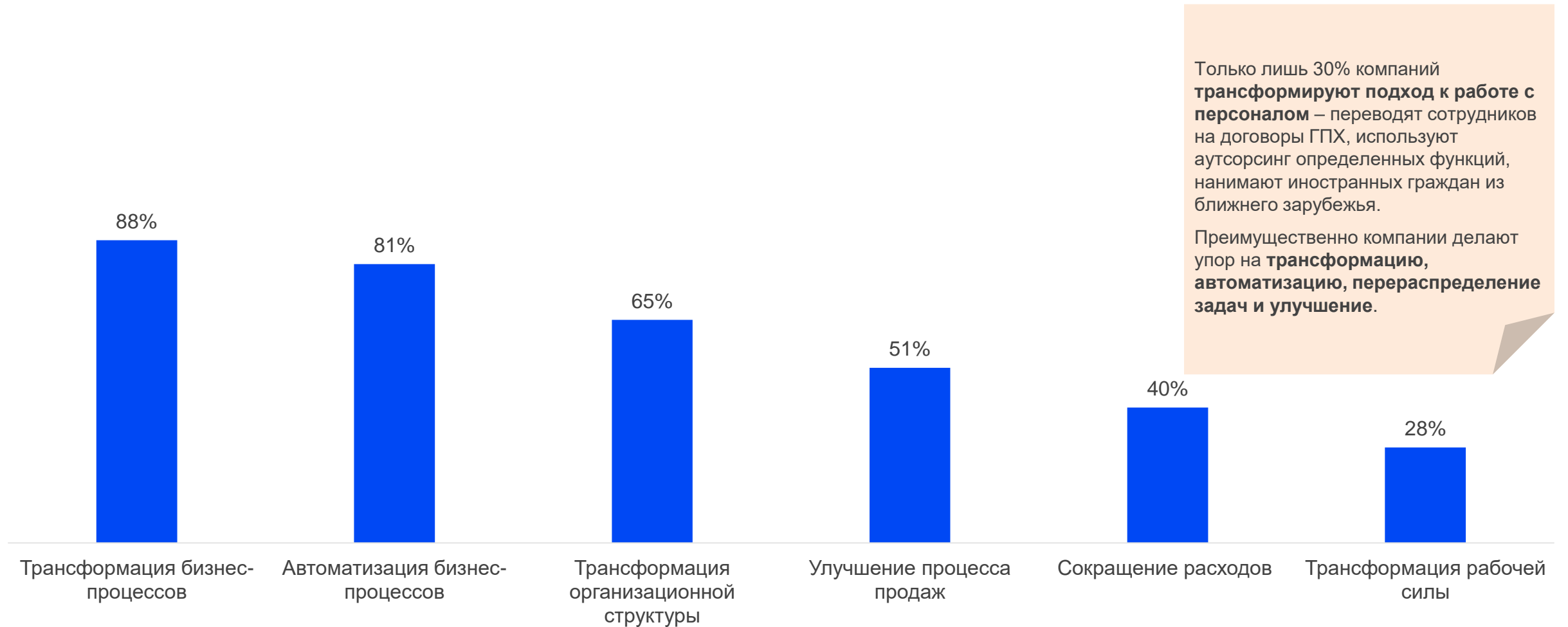
Для **специалистов** же и **ИТ-работников** предусмотрена **учащенная оценка** для отслеживания динамики и результативности.

Почти 50% компаний **не используют нормирование оценок** при выставлении рейтингов эффективности.



Как часто Вы проводите оценку персонала?

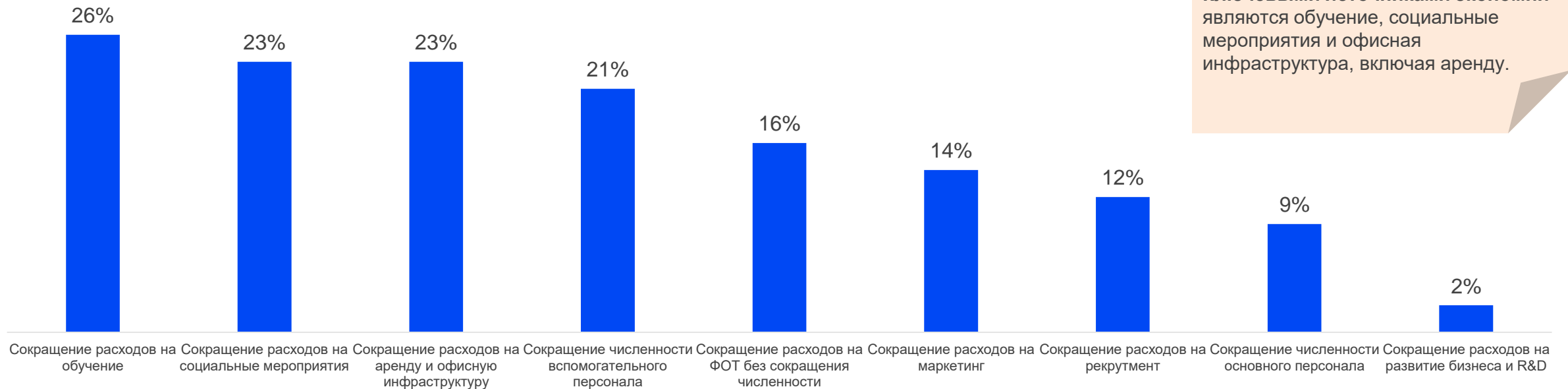
# Секрет эффективности – изменения и улучшения



Какими способами достигается эффективность в Вашей компании?



# Расходы: динамика и основные направления снижения

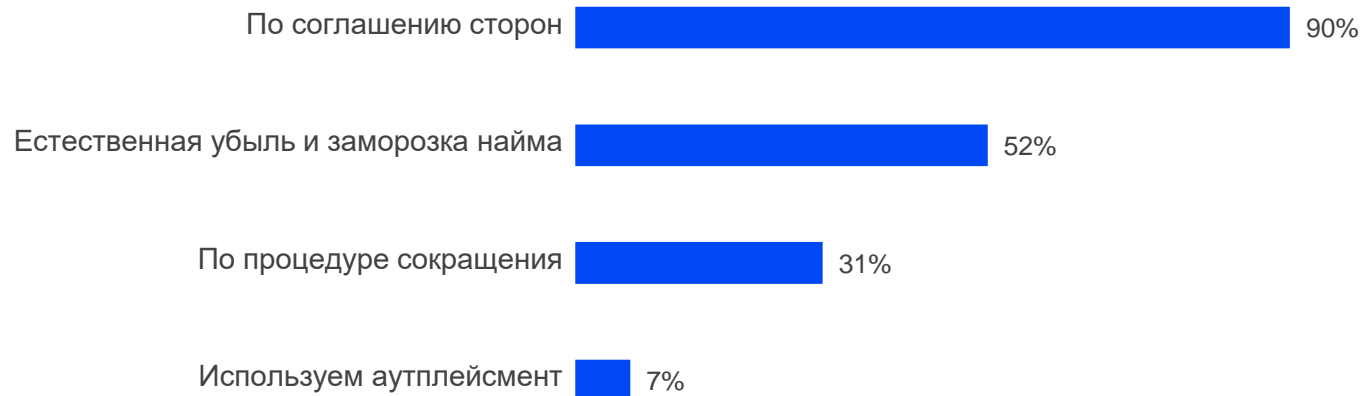


70% компаний – участников исследования **не планируют сокращать расходы**. Если расходы предстоит сократить, то не менее чем на 10% (для 14% компаний), на 11–20% (14% компаний) или на 21–30% (2% компаний).

**Ключевыми источниками экономии** являются обучение, социальные мероприятия и офисная инфраструктура, включая аренду.

Какие количественные планы стоят по сокращению расходов в Вашей компании в целом в 2023 году?

# А если сокращать численность, то как и на каких условиях?



При необходимости **сокращения численности к увольнениям** прибегают 44% компаний. Из них 90% предпочитают по возможности достигнуть **соглашения сторон**. К процедуре **сокращения** готовы лишь 31% компаний.

| Размер компенсации | Руководители (основной бизнес) | Руководители (вспомогательные подразделения) | Специалисты | ИТ-специалисты |
|--------------------|--------------------------------|--|-------------|----------------|
| 1-2 оклада         | 32%                            | 42%  | 55%         | 56%            |
| 3-4 оклада         | 35%                            | 16%  | 36%         | 35%            |
| 5-6 окладов        | 30%                            | 3%   | 9%          | 9%             |
| 7 и более окладов  | 3%                             | -  | -           | -              |

Стандартный размер компенсации варьируется в размере **1-2 окладов сотрудника** (за исключением руководителей основного бизнеса). Тем не менее размер выплат определяется **индивидуально для каждого случая** (в 70% компаний), решающим фактором может стать как уровень должности (30%), так и стаж (25%).

Как чаще всего происходят увольнения в Вашей компании, если стоит задача сокращения численности?

# Ответственность за сотрудников несмотря ни на что



- ✓ 60% компаний в равной степени отмечают риски снижения вовлеченности сотрудников, потерю компетенций и талантов, а также репутационные риски / риски для бренда работодателя при сокращении численности персонала.
- ✓ 95% компаний проводят выходные интервью, причем 67% – при любых типах увольнения.
- ✓ 37% компаний предоставляют рекомендательные письма сотруднику при увольнении по соглашению сторон, 19% оплачивают ДМС на 1-3 месяца после увольнения, а 16% – оказывают помощь в составлении резюме и подготовке к прохождению собеседования. Карьерный коучинг предоставляют только 2% компаний.
- ✓ 21% HR-специалистов компаний по собственной инициативе ведут в дальнейшем коммуникацию с уволенными сотрудниками.
- ✓ 16% компаний отслеживают дальнейшее трудоустройство уволенных сотрудников.

Декабрь 2022 года

# Результаты экспресс-исследования по дистанционной работе



Технологии  
Доверия



# Общая информация

## Список участников исследования

### Потребительские товары

1. BSH
2. Colgate-Palmolive
3. Essity
4. Lamoda
5. LG Electronics Rus
6. PUMA
7. Simple
8. Абрау-Дюрсо
9. Группа компаний Русагро
10. eАптека
11. Издательство Просвещение
12. Келлогг Рус
13. Компания Симпл
14. Магнит
15. Май-Фудс
16. Марс
17. Мвидео
18. Пивоваренная компания Балтика
19. ПИК-пресс
20. Рив Гош
21. Юнирест

### Автомобильный сектор

1. Киа Россия и СНГ
2. Мерседес-Бенц
3. СП Бизнес Кар
4. Субару Мотор

### Транспорт и логистика

1. FESCO
2. Атомфлот
3. Аэропорты Регионов
4. ППК

### Промышленное производство

1. 3М
2. TotalEnergies Marketing Russia
3. Копи Менеджмент
4. Норникель
5. ОМК
6. Росатом
7. СУЭК

### Сектор телекоммуникаций и высоких технологий

1. L-TECH
2. Softline
3. Кефир
4. Первый БИТ
5. Платформа
6. Теле2

### Финансовый сектор

1. MUFG Bank
2. Unlimint
3. Альфа-Банк
4. ИНГ Банк (Евразия)
5. Ишбанк
6. Ренессанс Страхование
7. Сбербанк
8. Сетелем Банк
9. Траст Банк
10. ФК Открытие
11. ЮниКредит Банк

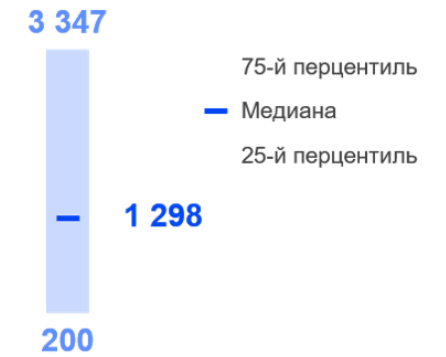
### Другое

1. Onduline
2. Restaurant Brands International
3. Swilar
4. Новард

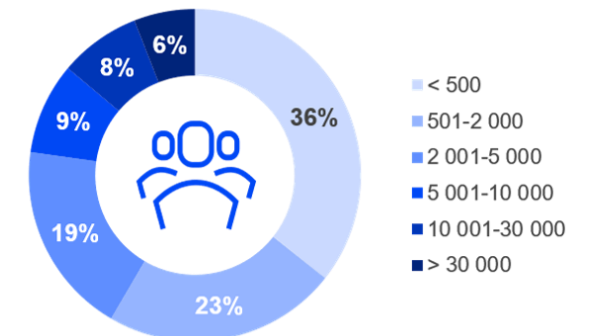
### % участников в разбивке по отраслям:



### Численность сотрудников, чел.



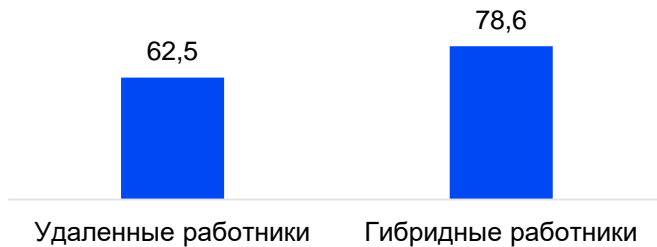
### % участников в разбивке по численности персонала, чел.



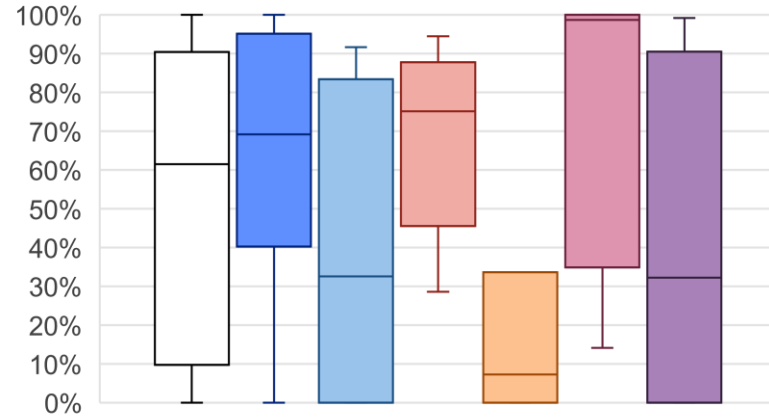
# Структура персонала

- практика использования удаленного и гибридного персонала (доля персонала) существенно различается по секторам рынка
- внутри каждого сектора практики использования удаленного и гибридного персонала существенно отличаются по компаниям
- наиболее распространены практики гибридной и удаленной работы в секторе телекоммуникаций и высоких технологий, финансовом секторе, автомобильном секторе
- гибридный формат работы на рынке используется чаще, чем удаленный

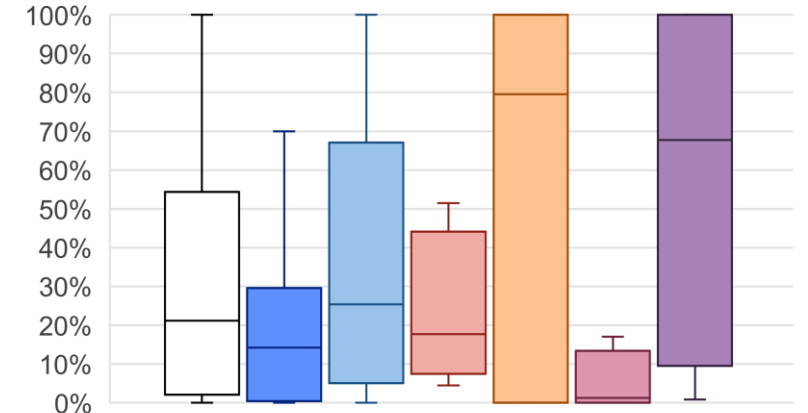
Доля компаний, которые используют удаленную и/или гибридную работу, %



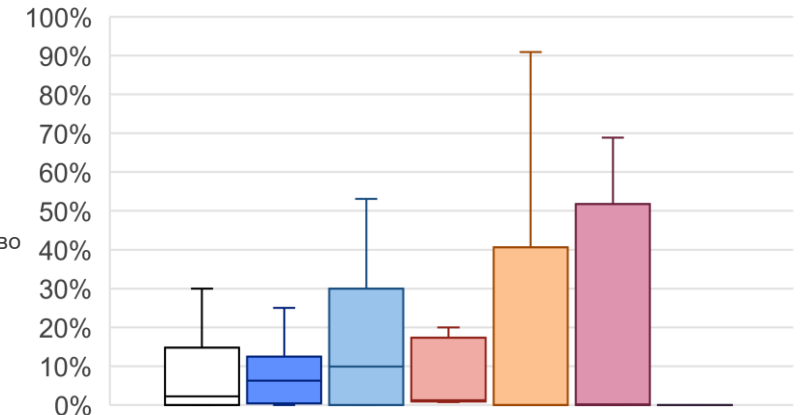
## Стационарно



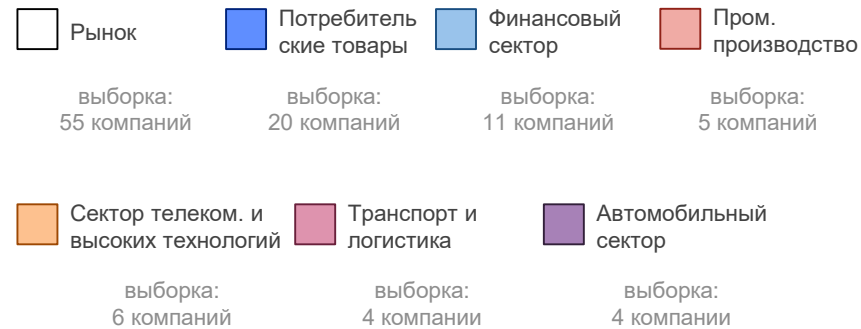
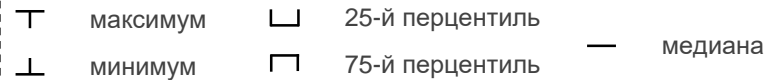
## Гибридно



## Удаленно



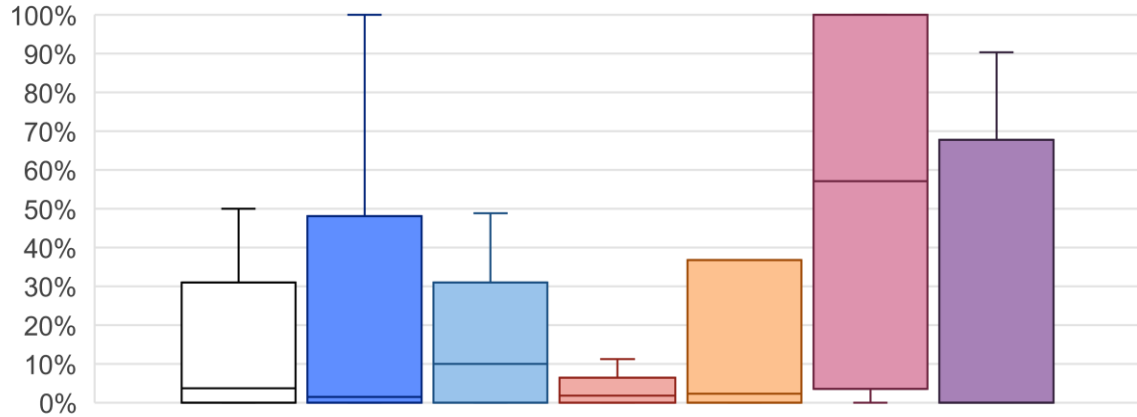
Инструкция по чтению графиков:



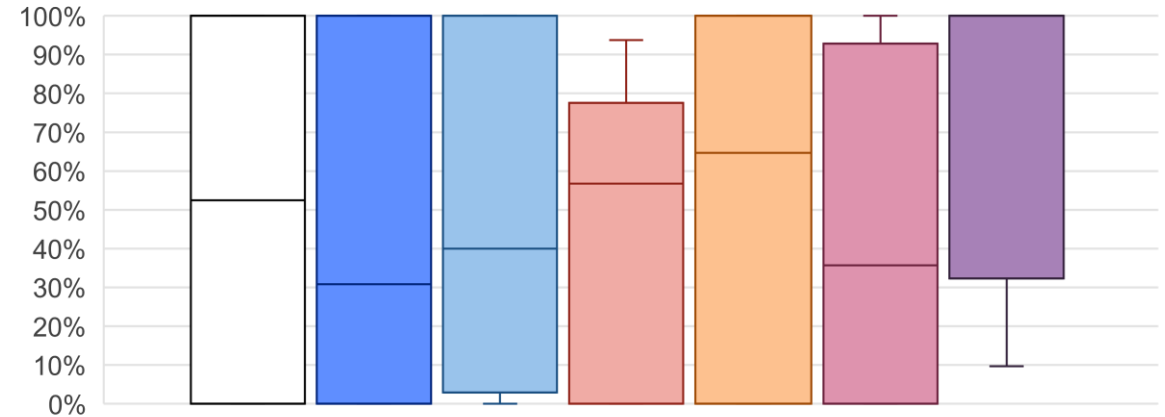
# Структура персонала

## ИТ-персонал

### Стационарно



### Гибридно

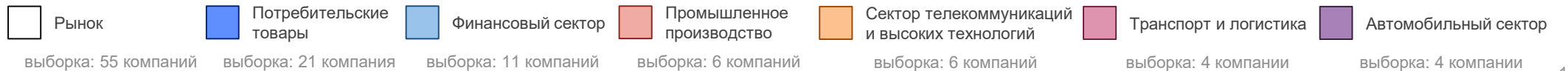
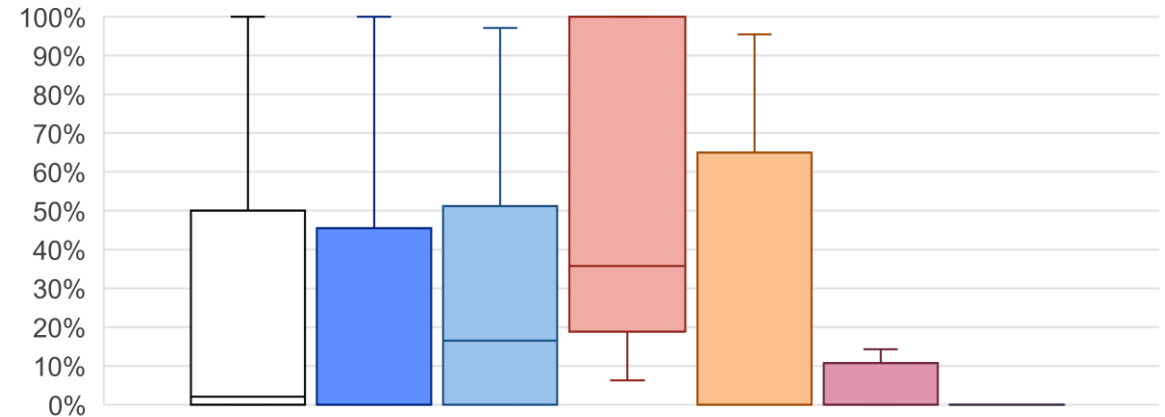


### Инструкция по чтению графиков:

- Т — максимум
- ⊥ — минимум
- ┌ — 25-й перцентиль
- ┐ — 75-й перцентиль
- — медиана

- для ИТ-персонала наиболее распространена практика гибридной работы
- данные для ИТ-персонала более однородны, чем по всем категориям персонала

### Удаленно



# Компенсации и льготы

- 85% компаний используют региональные коэффициенты при найме дистанционных сотрудников, которые проживают в населенных пунктах, в которых у компании нет стационарных рабочих мест
- 50% респондентов не применяют региональные коэффициенты при найме дистанционных сотрудников из разных городов

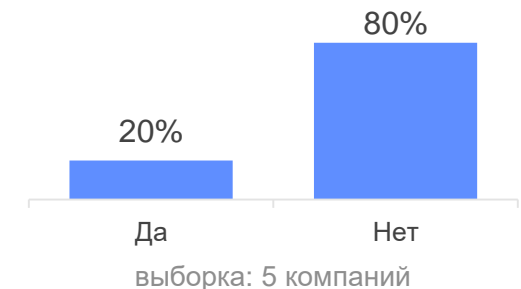
**Применение региональных коэффициентов для дистанционных сотрудников, проживающих в населенных пунктах, в которых у компании имеются стационарные рабочие места**



**Применение региональных коэффициентов для дистанционных сотрудников, проживающих в населенных пунктах, в которых у компании нет стационарных рабочих мест**



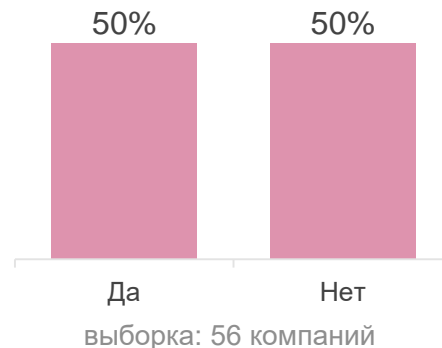
**Применение региональных коэффициентов для дистанционных сотрудников, проживающих за границей**



**Отличается ли целевое вознаграждение при найме дистанционных сотрудников от сотрудников, постоянно работающих на стационарных рабочих местах?**



**Применяете ли Вы региональные коэффициенты при найме работников из разных городов?**





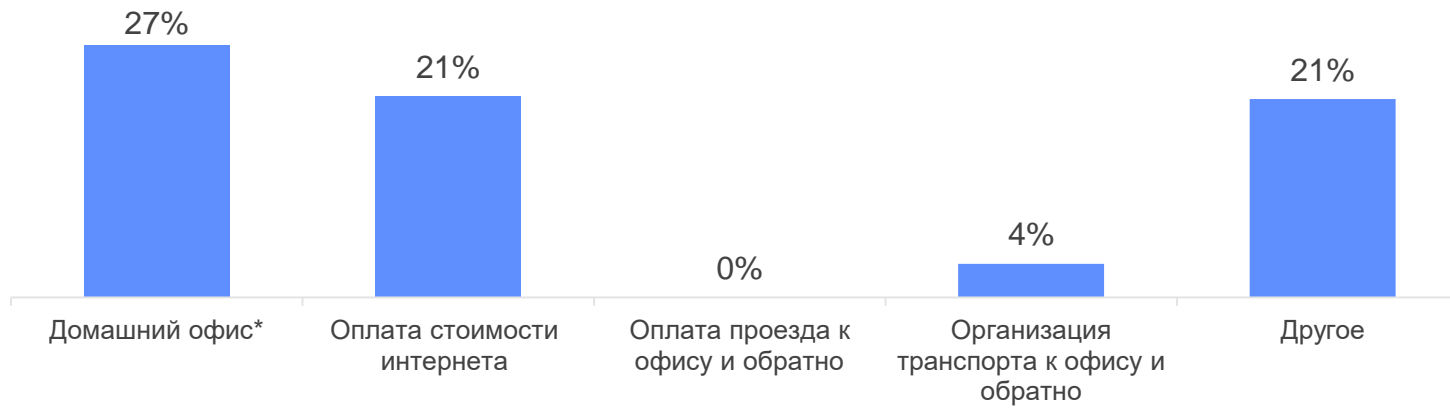
# Компенсации и льготы

- большая часть респондентов не предоставляет дополнительные льготы удаленным работникам, однако немало и тех компаний, которые предоставляют (в основном это льготы, связанные с организацией рабочего места дома)
- разрабатываются новые решения по льготам для дистанционных работников
- направление активно развивается, отличия в подходах и решениях у респондентов

**Отличается ли номенклатура или размер социальных льгот для дистанционных сотрудников от сотрудников, постоянно работающих на стационарных рабочих местах?**



**Предоставляются ли дополнительные льготы удаленным работникам?**



\* Дополнительный монитор и/или принтер и/или другая компьютерная техника.

выборка: 56 компаний

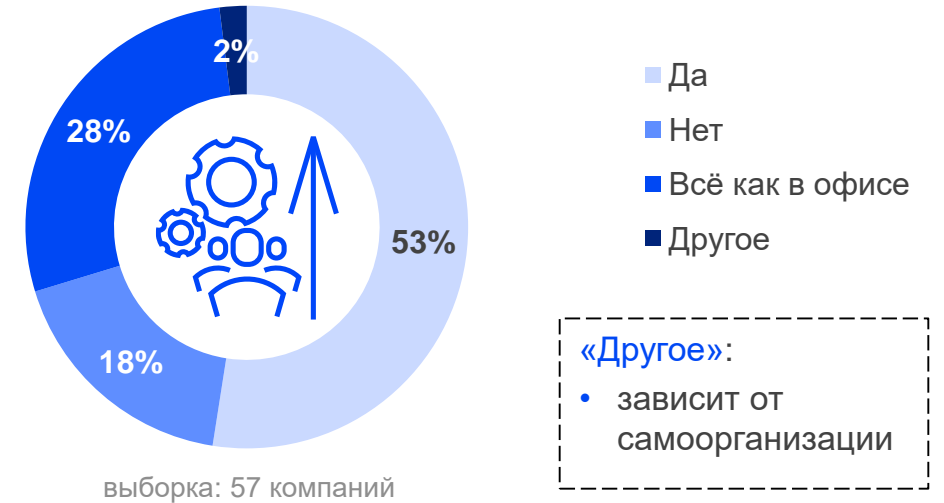
**Среди «Другое» респонденты отметили:**

- разрабатываем подход
- решается индивидуально по требованию
- компенсация за дистанционную работу на покрытие интернета и т. д.
- разовая выплата
- оплата электричества
- есть доплата за дистанционную работу
- бонус на организацию рабочего места

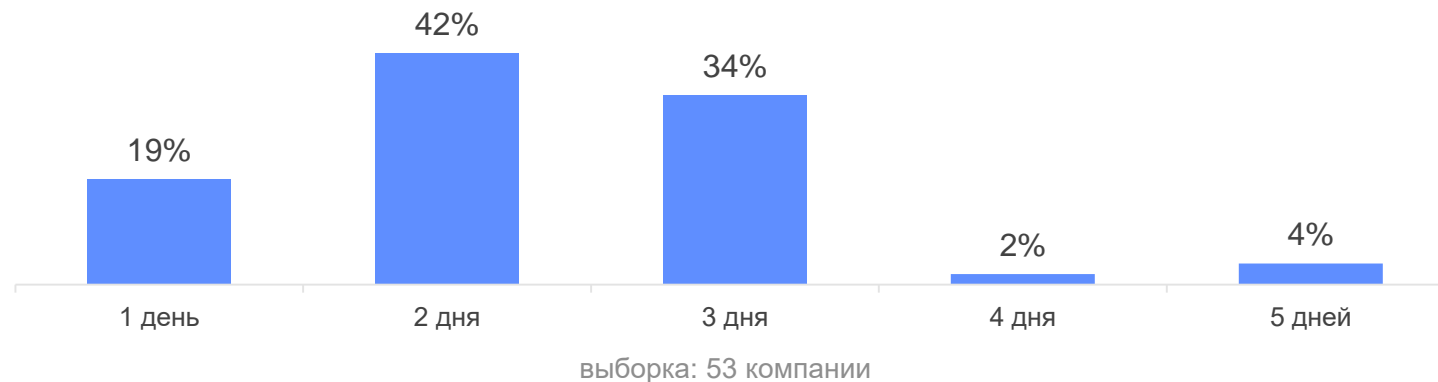
# Режим работы

- респонденты отмечают увеличение продолжительности рабочего дня (в основном на 1-2 часа) и увеличение нагрузки удаленных работников
- подавляющее большинство «гибридных» работников посещают офис в среднем 2-3 дня в неделю

Наблюдаете ли Вы увеличение нагрузки и удлинение рабочего дня в ходе удаленной работы?



Сколько дней в неделю в среднем «Периодические дистанционные сотрудники» посещают офис?



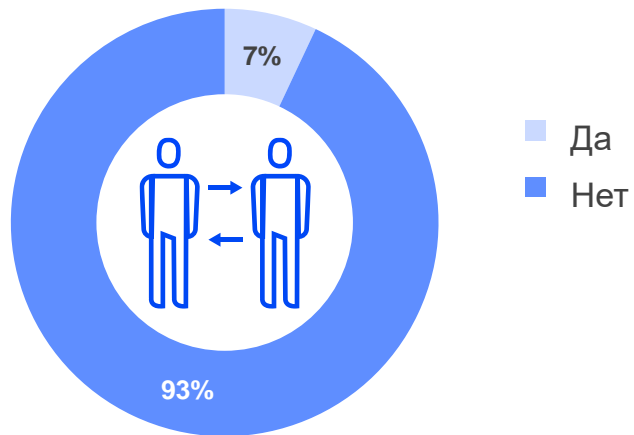
На сколько в среднем удлиняется рабочий день в ходе удаленной работы?



# Вовлеченность и эффективность

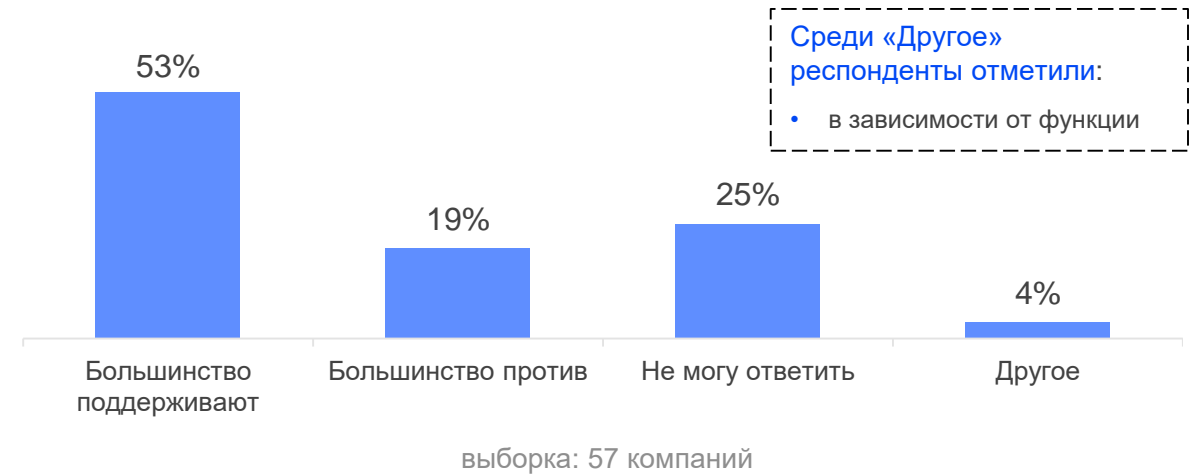
- большинство руководителей и сотрудников поддерживают практику дистанционной работы (процент работников, поддерживающих дистанционную работу намного выше процента руководителей)
- респонденты практически не отмечают напряженность между удаленными и стационарным сотрудниками

**Существует ли напряженность между сотрудниками, работающими удаленно, и теми, кто работает стационарно и должен ездить на работу?**



выборка: 43 компании

## Насколько руководители поддерживают дистанционную работу?



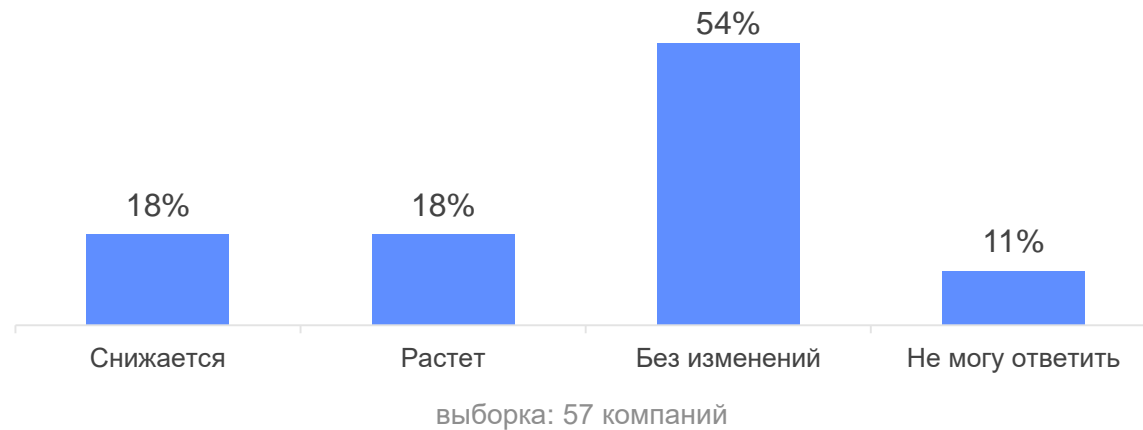
## Насколько сотрудники поддерживают дистанционную работу?



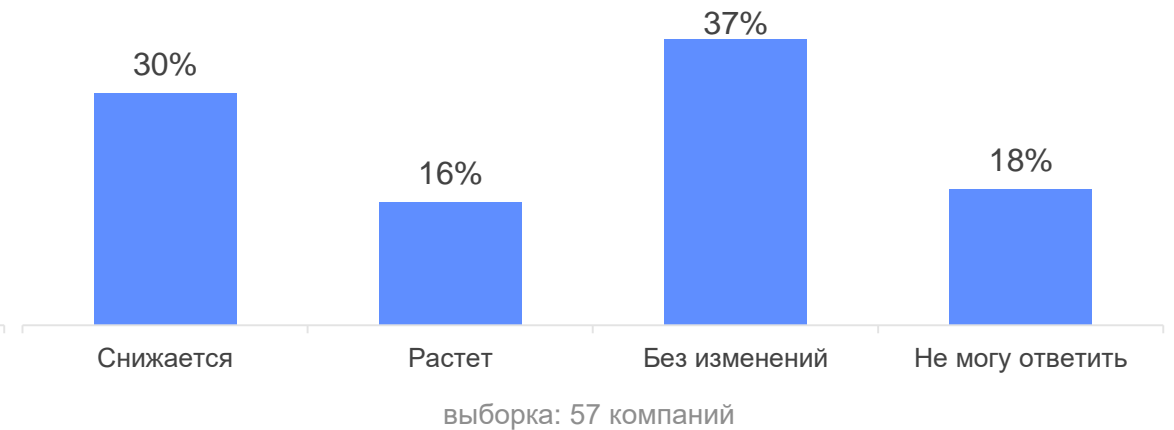
# Подходы компании к дистанционной работе

- большинство респондентов, которые смогли ответить на вопрос, отмечают отсутствие изменений в эффективности работы при дистанционной работе
- однако скорее отмечается некоторое снижение вовлеченности при дистанционной работе

**Как, по Вашей экспертной оценке, меняется эффективность при дистанционной работе?**



**Как, по Вашей экспертной оценке, меняется вовлеченность при дистанционной работе?**



# Подходы компании к дистанционной работе

- основным критерием оценки работников остается результативность, поэтому ряд респондентов не видят необходимости в специальных механизмах контроля
- ряд респондентов используют специализированные механизмы контроля и выборочные проверки

## Какие требования Вы предъявляете к дистанционным работникам?



### Среди «Другое» респонденты отметили:

- доступность в рабочее время по всем каналам связи

## Как Вы измеряете и контролируете эффективность удаленной работы?



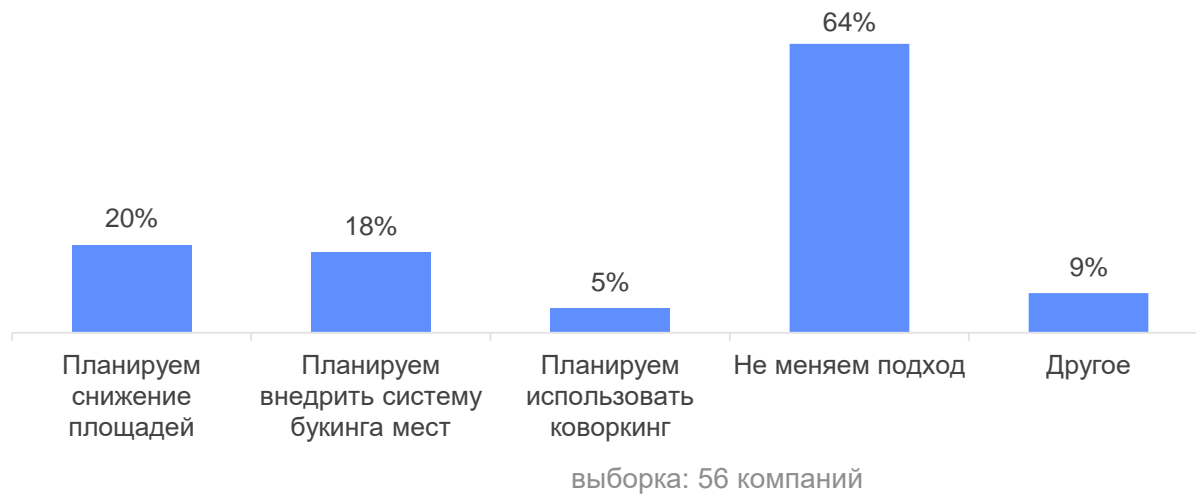
### Среди «Другое» респонденты отметили:

- система УРВ используется независимо от формата работы
- не контролируем
- контролируется руководителем
- дополнительная отчетность
- не измеряем специально, все процессы работают без изменений, что, считаем, является показателем эффективности

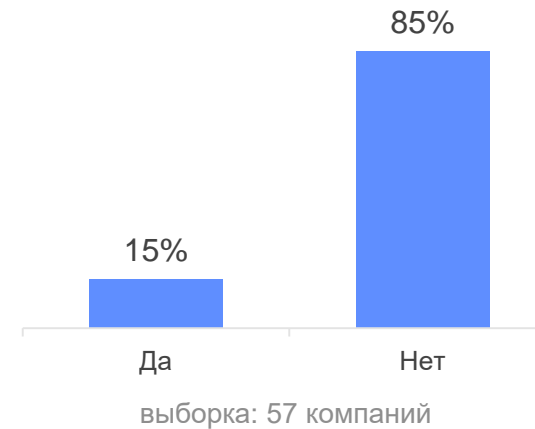
# Подходы компании к дистанционной работе

- заметная доля компаний в своих политиках предусматривает возможность дистанционной работы для определенных категорий работников
- основные причины найма дистанционных работников – это мотивация сотрудников и повышение привлекательности работодателя на рынке

## Как с введением удаленной работы меняются подходы к использованию офиса?



## Предусматривает ли политика компании возможность дистанционной работы для определенных категорий сотрудников?



Среди социальных категорий респонденты отметили:

- студенты
- инвалиды
- женщины с детьми

Среди функциональных категорий респонденты отметили:

- ИТ-специалисты
- все, кроме ретейла и склада
- в основном сотрудники поддерживающих подразделений и мидл-офиса
- возможность дистанционной работы есть у всех сотрудников, кроме тех, кому необходимо присутствовать в офисе для выполнения трудовых обязанностей (работа с документами, встреча с клиентами и т. п.)

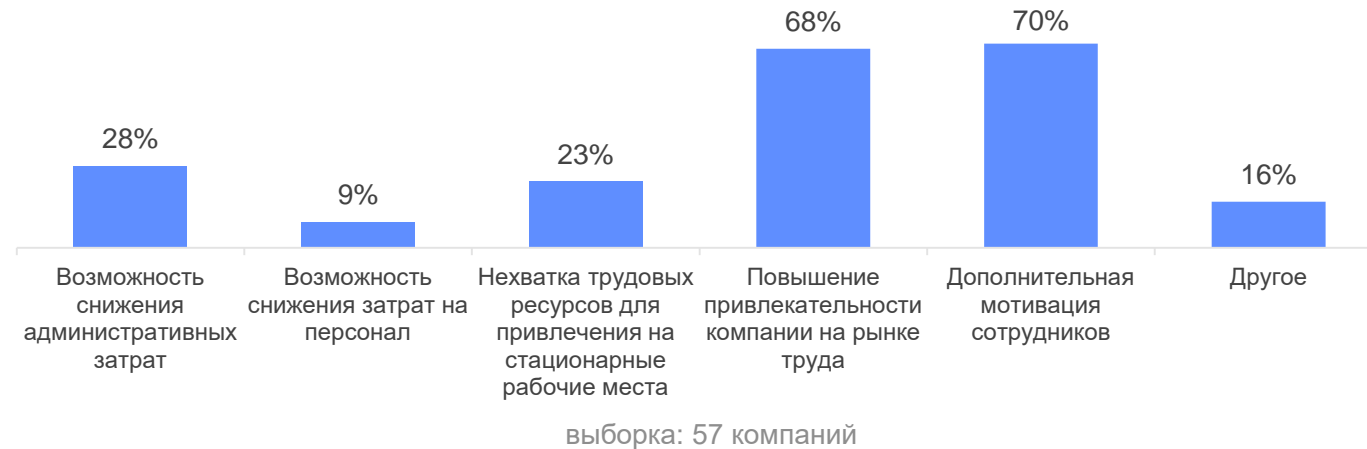
Среди «Другое» респонденты отметили:

- снизили площади и ввели систему букинга мест
- система букинга рабочих мест внедрена

# Подходы компании к дистанционной работе

- значительная доля компаний планирует сокращение офисных площадей и использование коворкинга
- большинство компаний не планируют менять долю дистанционных работников в будущем году

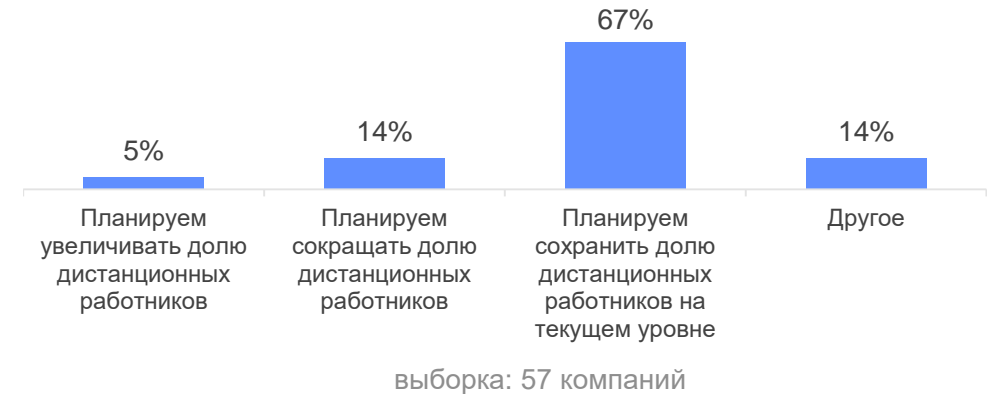
## Основные причины найма дистанционных и/или совмещающих сотрудников



### Среди «Другое» респонденты отметили:

- спасти
- не заберут на войну
- периодически сотрудники занимают 1 рабочее место и чередуются в плане посещения офиса
- отдельно и целенаправленно не нанимаем
- при отсутствии кандидатов в городе
- возможность повышения эффективности организации процессов
- изначально была вынужденная мера, как у всех; со временем прижилась

## Каковы планы вашей компании в отношении дистанционных работников на ближайший год?

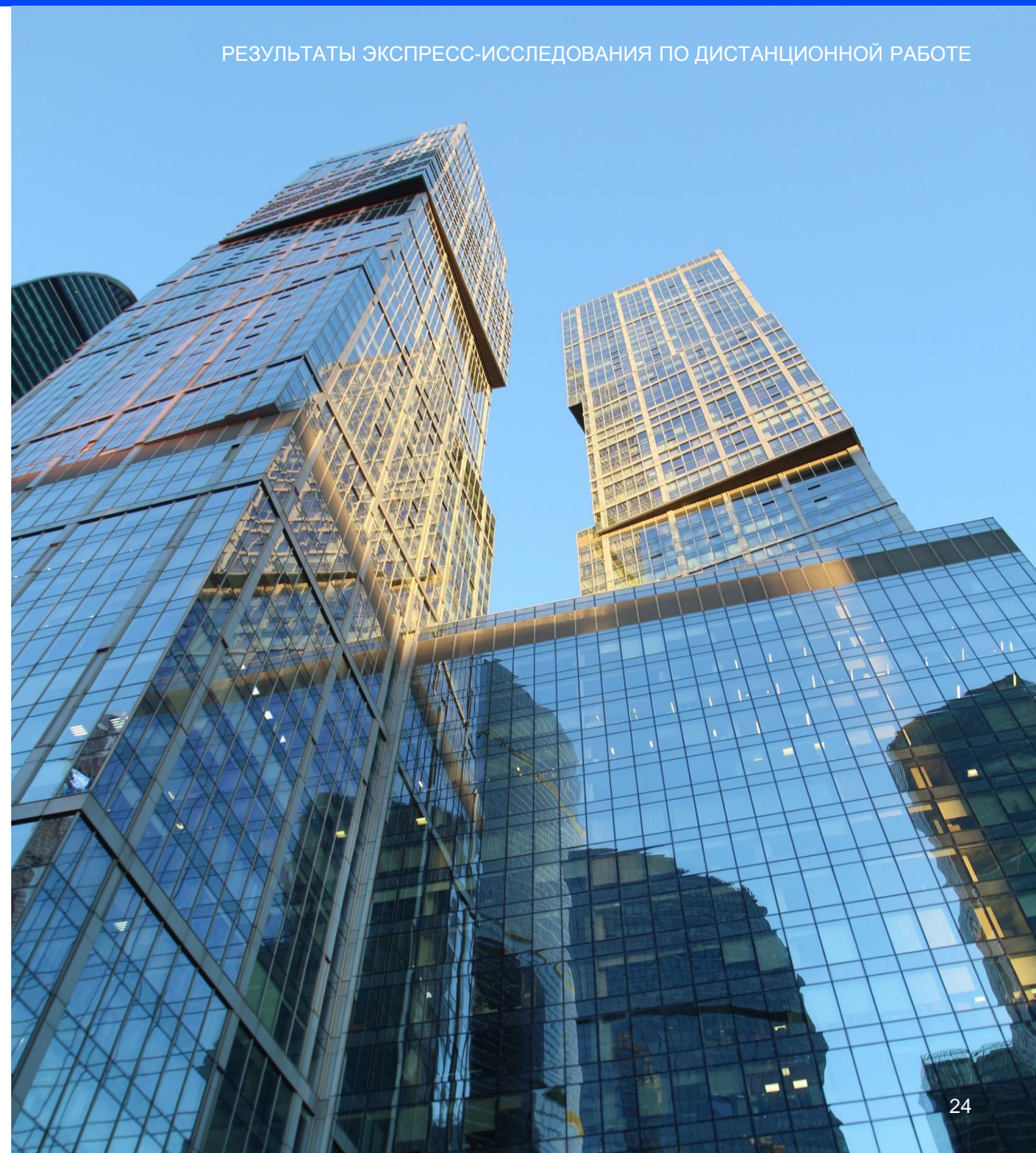


### Среди «Другое» респонденты отметили:

- у нас нет и не предполагается найма дистанционных работников на ближайший год
- не прогнозировали, все зависит от бизнес-необходимости
- как таковой политики нет, в бюджет заложено увеличение компенсаций за дистанционный труд по ИТ, по остальным категориям персонала зависит от пожеланий при найме
- остается гибридный формат

# Выводы

- В медианной компании доля гибридных сотрудников достигает 21%.
- Большинство компаний (и руководители, и сотрудники) поддерживают формат дистанционной работы и считают главными преимуществами повышение мотивации работников и привлекательности компании на рынке труда, многие вынужденно используют данный формат для увеличения предложения необходимых компании трудовых ресурсов.
- Отмечается в основном сохранение эффективности сотрудников при удаленной работе, однако, по мнению значительного числа респондентов, вовлеченность персонала скорее снижается.
- Ряд компаний используют специальные инструменты для контроля дистанционных сотрудников. Многие отмечают результат как основной критерий оценки эффективности, поэтому часть респондентов сохраняет одинаковый подход к оценке и контролю рабочего времени для дистанционных и удаленных сотрудников.
- Хотя большинство компаний не планируют менять подход к организации рабочих мест и офисных площадей для сотрудников, значительная доля компаний (около трети) планирует снижать офисные площади и использовать систему букинга рабочих мест.
- Компании активно развивают систему вознаграждения дистанционных сотрудников (особенно систему льгот), разрабатывая и внедряя разнообразные практики.
- Удаленная и гибридная работа получили всеобщее признание как эффективные практики и нашли широкое применение на рынке.

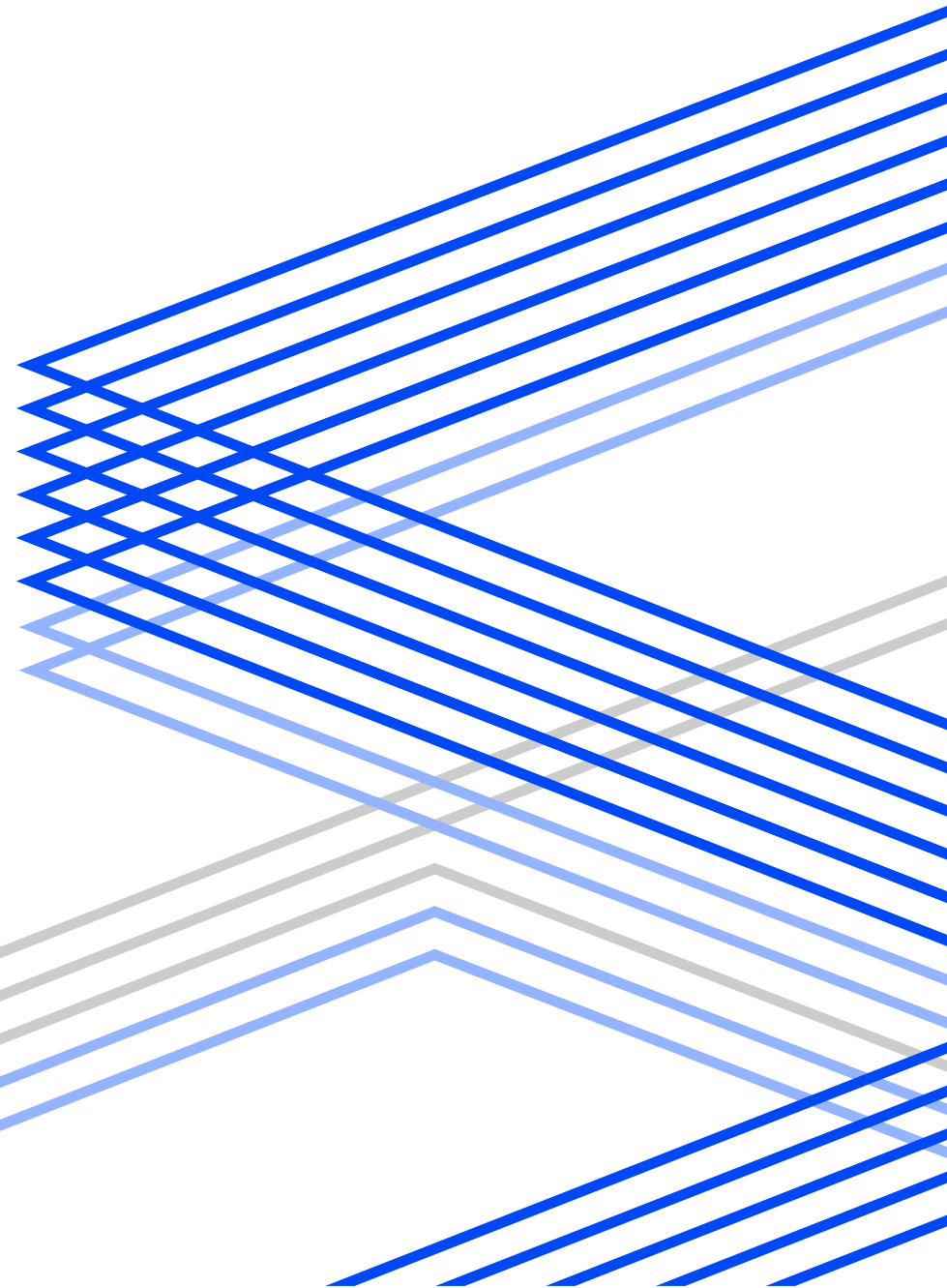




# Интересная судебная практика по спорам с дистанционными работниками

**Алексей Дингин**

Старший юрист, руководитель практики  
трудового права



# Место работы – это?

## Статья 57 ТК РФ

Обязательным для включения в трудовой договор являются следующие условия:

**место работы...**

Легального определения места работы в ТК РФ нет.

## Обзор ВС РФ

Место работы – расположенная в определенной местности (населенном пункте) **конкретная организация**, ее представительство, филиал, иное обособленное структурное подразделение (Обзор ВС РФ, утв. Президиумом ВС РФ 26.02.2014)

## Позиция Роструда

В трудовом договоре с дистанционным работником следует указать адрес места, где работник фактически будет осуществлять трудовую деятельность. Можно указать как точный адрес его работы, так и город осуществления трудовой деятельности. Указание в трудовом договоре нескольких точных адресов или только города может повлечь спорные ситуации (Вопросы-ответы на сайте Онлайнинспекция.рф (<https://xn--80akibcicpdbetz7e2g.xn--p1ai/questions/view/166400>))

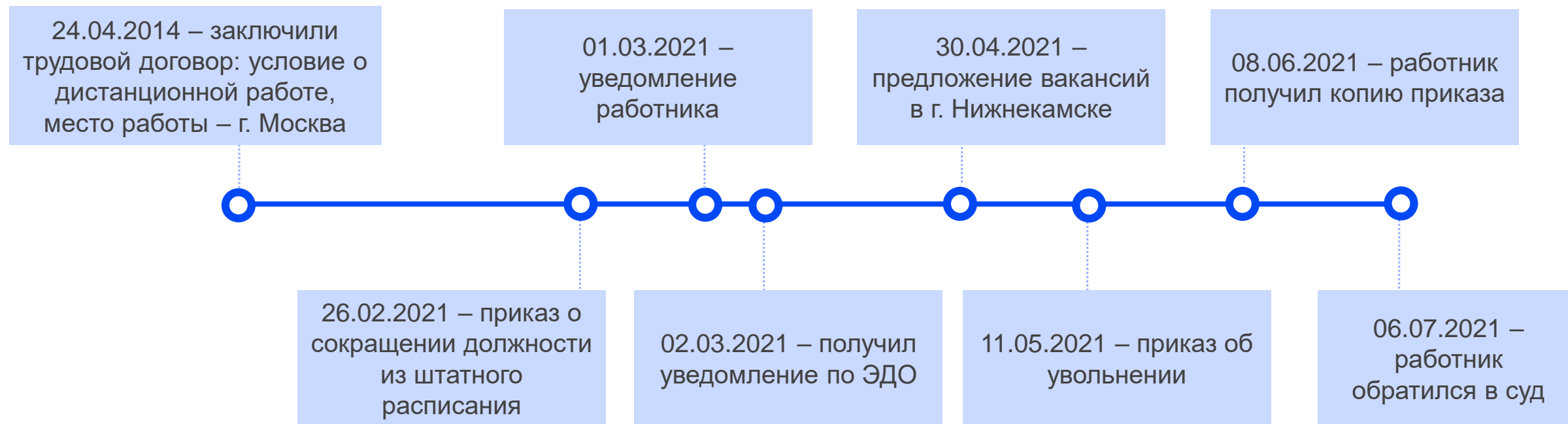
## Практика судов

«Указание в трудовом договоре с истцом о том, что местом его работы является город Москва, в рассматриваемом случае правового значения для квалификации данных правоотношений не имеет, поскольку данное административно-территориальное образование не является рабочим местом истца применительно к положениям статьи 209 Трудового кодекса РФ» (Определение Шестого кассационного суда общей юрисдикции от 09.06.2022 № 88-10471/2022 по делу № 2-5799/2021)

# Сокращение: где предлагать вакансии?

Фабула: работника уволили по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ (сокращение штата работников).

«... считает увольнение незаконным, фиктивным и надуманным, поскольку фактически сокращения не произошло. Кроме того, М. полагает, что ответчиком не соблюдена процедура и порядок уведомления, предоставления всех имеющихся вакансий и сокращения дистанционного работника...»



Определение Шестого кассационного суда общей юрисдикции от 09.06.2022 № 88-10471/2022 по делу № 2-5799/2021

# Сокращение: где предлагать вакансии?

## Позиция работника

- Работодатель предложил не все вакантные должности.
- Нарушил процедуру увольнения по сокращению штата.

## Позиция работодателя

- Работодатель предложил все вакансии.
- Работодатель не должен был предлагать вакансии в иных местностях, кроме г. Москвы, который был указан в трудовом договоре работника как его место работы.

*Определение Шестого кассационного суда общей юрисдикции от 09.06.2022 № 88-10471/2022 по делу № 2-5799/2021*



# Сокращение: где предлагать вакансии?

## Позиция 6-го КСОЮ

« ... местонахождением работодателя является г. Нижнекамск, Республика Татарстан, следовательно, работодатель обязан при сокращении штата предлагать сокращаемому работнику, исполняющему свои трудовые функции дистанционно вне стационарного рабочего места работодателя, **все имеющиеся у него вакантные должности по месту своего нахождения**, соответствующие квалификации такого работника, а также нижестоящие должности...»

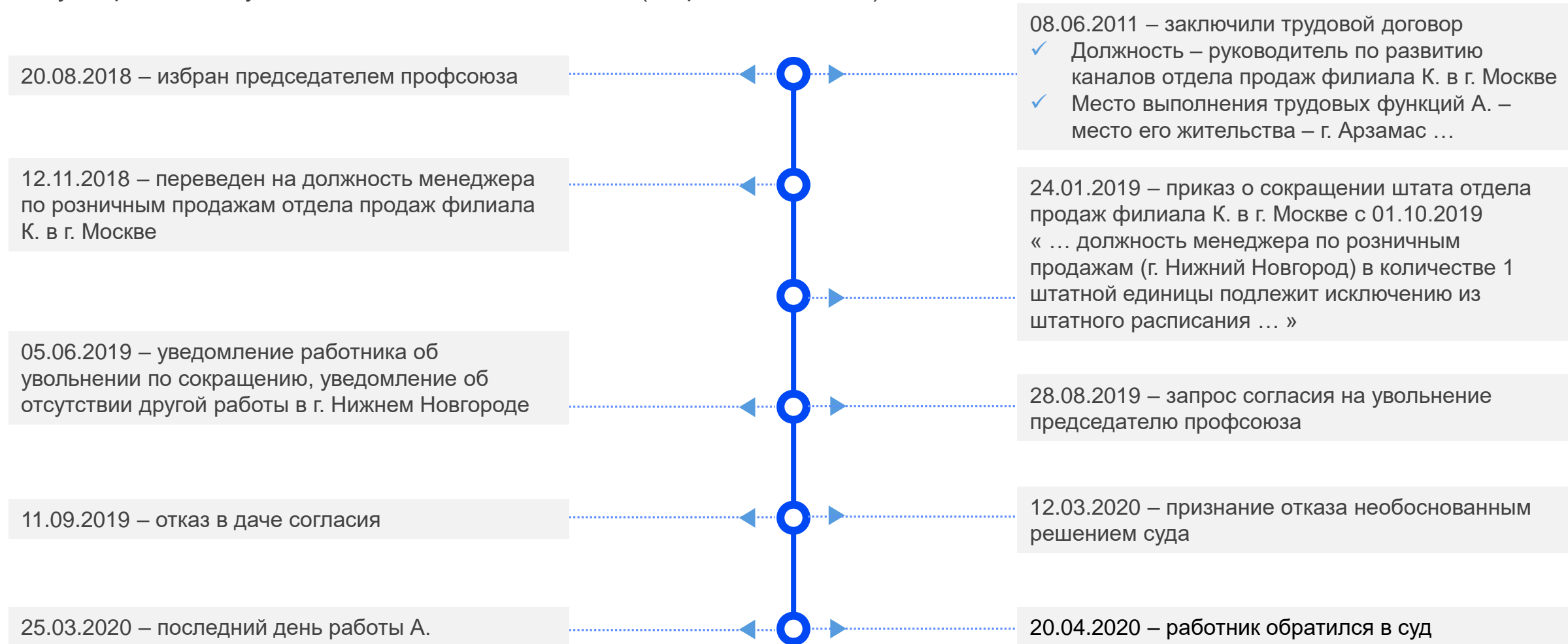
«Указание в трудовом договоре с истцом о том, что местом его работы является город Москва, в рассматриваемом случае **правового значения для квалификации данных правоотношений не имеет**, поскольку данное административно-территориальное образование не является рабочим местом истца применительно к положениям статьи 209 ТК РФ»

« ... по смыслу ч. 1 ст. 312.1 ТК РФ дистанционный работник **не связан с выполнением работы в определенной местности**, следовательно, **работодатель при сокращении должности обязан предложить такому работнику все имеющиеся вакантные должности**, соответствующие квалификации работника, а также вакантные нижестоящие должности или нижеоплачиваемую работу, находящиеся в том числе **в месте расположения работодателя**. В данном случае – в городе Нижнекамске – по месту фактической деятельности ООО "ИНКО ТЭК"»

Определение Шестого кассационного суда общей юрисдикции от 09.06.2022 № 88-10471/2022 по делу № 2-5799/2021

# Сокращение: где предлагать вакансии?

Фабула: работника уволили по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ (сокращение штата).



Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации от 11.07.2022 № 9-КГПР22-5-К1

# Сокращение: где предлагать вакансии?



## 1 инстанция

- Вакантные должности в местности, где А. осуществлял свои трудовые обязанности (в г. Нижнем Новгороде), отсутствовали.
- Обязанность работодателя предлагать работнику вакансии в других регионах трудовым договором не предусмотрена.



## Апелляция

- Поддержала выводы суда первой инстанции.



## Кассация

- Суд согласился с выводами судов первой и второй инстанции.



## Верховный Суд РФ

- Судами нижестоящей инстанции допущены существенные нарушения норм материального и процессуального права.
- Верховный Суд РФ отменил все решения нижестоящих судов.
- Направил дело на новое рассмотрение в суд первой инстанции.

# Сокращение: где предлагать вакансии?

## Позиция Верховного Суда РФ

- «Нижестоящие суды **неправильно определили место работы** А., указав в качестве такового место, где он непосредственно осуществляет трудовую функцию, т. е. его рабочее место, расположенное в г. Нижнем Новгороде».
- «. ... не учли, что А. **принимался на работу в отдел продаж филиала К. в г. Москве** с возможностью выполнения им трудовой функции по месту своего жительства или в других помещениях по его выбору, которые не являлись производственными помещениями работодателя».
- «По данным ЕГРЮЛ, К. имеет филиалы, расположенные в г. Великом Новгороде, г. Москве, г. Собинске Владимирской области. Сведения о наличии у К. филиала в г. Нижнем Новгороде отсутствуют».
- «Местонахождением филиала определен адрес: РФ, г. Москва ...».
- «Местом работы А. является отдел продаж филиала К., который расположен в г. Москве... **работодатель обязан был предлагать вакантные должности в г. Москве**».

Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации от 11.07.2022 № 9-КГПР22-5-К1





# Сокращение: где предлагать вакансии?

## Важные выводы Верховного Суда РФ

- «При проведении процедуры сокращения численности или штата в организации предлагать работнику вакантные должности ... имеющиеся у работодателя во всех иных филиалах и обособленных подразделениях, находящихся в пределах административно-территориальных границ населенного пункта, в котором согласно условиям трудового договора было определено место работы работника, а не его непосредственное рабочее место».
- «Все вакантные должности надо предлагать по месту работы, а не по месту непосредственного выполнения работником трудовой функции / местонахождению его рабочего места».

# Неявка по вызову работодателя: прогул?

Фабула: дистанционная работница была уволена за прогул в связи с невыходом на рабочее место в офис по требованию работодателя.

## Позиция Мосгорсуда

«Действия работника могут быть расценены как неисполнение поручения работодателя, но не дают оснований для квалификации их как прогула – отсутствия на рабочем месте без уважительных причин в течение всего рабочего дня (смены), независимо от его (ее) продолжительности, а также отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня (смены), учитывая, что дистанционный режим работы отменен не был и работник выполнял трудовую функцию дистанционно».

Апелляционное определение Московского городского суда от 17.10.2022 по делу № 33-35234/2022

### Дополнительное соглашение

1.1. Работнику устанавливается дистанционный режим работы по адресу фактического проживания.

...

2.3. По требованию непосредственного руководителя или лица, его замещающего, направившего уведомление посредством электронной почты или sms-сообщением на мобильный телефон, работник обязан явиться на стационарное рабочее место на адрес А. в указанные дату и время. При этом уведомление о явке должно быть направлено работнику в срок не позднее одного рабочего дня до планируемой даты выхода работника на стационарное рабочее место.

# Всегда ли отсутствие на рабочем месте – прогул?

Фабула: работница была уволена по пп. «а» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ как за прогул в связи с отсутствием ее в течение рабочего дня.

## Позиция работницы

- По требованию работодателя все работники выполняли работу дистанционно по месту своего жительства. Никакие дополнительные соглашения с работницей не заключались.
- Не получала никаких требований о необходимости присутствовать в офисе по местонахождению работодателя.

## Позиция Мосгорсуда

- Где находилось рабочее место работницы?
- Была ли она фактически допущена с ведома или по поручению представителя работодателя к выполнению определенной трудовым договором трудовой функции вне местонахождения работодателя?
- Выполняла ли работница свою трудовую функцию вне местонахождения работодателя?
- Допустила ли работница прогул?
- Учитывал ли работодатель при наложении дисциплинарного взыскания в виде увольнения тяжесть совершенного проступка? Предшествующее поведение работницы? Ее отношение к труду?

Апелляционное определение Московского городского суда от 10.02.2022 по делу № 33-4097/2022

# Увольнение за невыход на связь: запрашиваем ли объяснение?

Фабула: работник не выходил на связь с работодателем более двух рабочих дней подряд, работодатель уволил работника по ч. 1 ст. 312.8 ТК РФ.

«Работодателем **не исполнена обязанность до применения дисциплинарного взыскания** затребовать у работника **письменное объяснение**, поскольку уведомление о необходимости дать объяснение также направлено курьером по адресу истца. Иным способом, в том числе по электронной почте, согласно сложившемуся порядку взаимодействия, уведомление о даче объяснений работодателем направлено не было».

Апелляционное определение Тверского областного суда от 28.07.2022 по делу № 2-584/2022, 33-2673/2022



# Обзор оплаты труда 2023 года (ранее PayWell)



Технологии  
Доверия

# Что нового в Обзоре оплаты труда 2023 года от ТеДо?

## 01 Обновление политик и практик

В новом цикле делается упор на **well-being** и льготы. Помимо классических секций, в анкету были добавлены вопросы, посвященные юридической, нотариальной и психологической поддержке сотрудников, организации спартакиад и скринингов.

Кроме того, будет собрана статистика о наличии в компаниях чат-ботов и собственных социальных сетей, опросов вовлеченности и инструментов оценки персонала, платформ обучения и телемедицины.

## 02 Расширение каталога должностей

В связи с изменениями рынка в целом и динамическим развитием ИТ-направления, в текущем году было добавлено порядка **100 новых кодов** – уникальных должностей для сравнения, в том числе добавлены:

- разработка технологий на основе блокчейна;
- разработка технологий виртуальной реальности;
- правовое обеспечение авторских прав;
- правовое обеспечение патентной деятельности;
- работа с компаниями – поставщиками аутсорсинговых услуг и многое другое.

## 03 Изменение подхода к Обзору

В рамках нового цикла будут приложены **максимальные усилия для сотрудничества с участниками** исследования, и по результатам обратной связи будет:

- организована помощь в предзаполнении анкет по политикам и практикам для участников прошлых лет;
- рассчитано целевое вознаграждение по должностям для упрощения дальнейшего внутреннего анализа;
- подобран перечень предоставленных компанией должностей вне зависимости от их попадания в конкретный сектор экономики.

# Общие характеристики Обзора ТеДо

**Обзор оплаты труда** (ранее PayWell) – ежегодное исследование политик и практик в области оплаты труда, структуры и уровня вознаграждения.

## Преимущества ТеДо

- Высокие стандарты конфиденциальности данных
- Многолетний опыт в проведении обзоров
- Участники – крупнейшие российские и международные компании
- Консультации по заполнению анкет и анализу итоговых данных
- Многоуровневая проверка входящей информации
- Высокое качество итоговых данных
- Предоставление материалов в электронном виде и гибкая система скидок
- Ежегодная актуализация анкет, форм и каталогов исследования

## Характеристики Обзора



Подробные каталоги должностей, учитывающие специфику сектора и позволяющие сравнивать конкретный функционал



Охват всех основных элементов вознаграждения: гарантированное вознаграждение, переменные выплаты, общее вознаграждение



Подробный аналитический раздел, посвященный политикам и практикам в области оплаты труда и дополнительных льгот



Аналитический раздел, посвященный основным тенденциям рынка труда



Возможность приобретения отчета по референтной группе компаний из списка участников



Возможность приобретения бенчмарков по численности персонала в разрезе функций и отделов

## Охват данных в 2022 году



**173** организации



**474** субъекта РФ



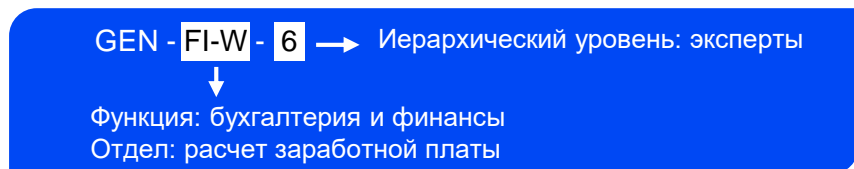
**2 397** уникальных должностей  
**10** должностных уровней



**1 624 300** зарплатных данных сотрудников

# Основные методологические принципы Обзора

**1 Сбор информации** для обзора оплаты труда предполагает сопоставление должностей клиентов с эталонными позициями обзора по функциональному описанию и иерархическому уровню, например:



**2** После сбора зарплатных данных от клиентов проводятся их **многоуровневая проверка и статистическая обработка** таким образом, чтобы невозможно было определить принадлежность данных конкретной компании – участнику обзора.

**3** В соответствии с общепринятыми процедурами **раскрытие данных** происходит при следующих условиях:

- среднее арифметическое – при минимум 3 записях от минимум 3 компаний
- медиана – при минимум 4 записях от минимум 3 компаний
- 25-й и 75-й перцентили – при минимум 6 записях от минимум 3 компаний
- 10-й и 90-й перцентили – при минимум 8 записях от минимум 3 компаний

Таким образом, когда исходных данных недостаточно для раскрытия, информация о заработной плате по данной позиции не предоставляется.

| Позиция    | 10-й перцентиль | 25-й перцентиль | Медиана | 75-й перцентиль | 90-й перцентиль | Среднее арифм. |
|------------|-----------------|-----------------|---------|-----------------|-----------------|----------------|
| GEN-FI-W-6 | –               | 241 050         | 273 024 | 305 490         | –               | 266 707        |

Данные обзоров оплаты труда традиционно используются для определения и установления размера оплаты труда сотрудников различных должностей.





# Сроки проведения всего цикла Обзора 2023 года

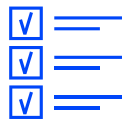
## Этапы сбора и обработки информации

20.02–31.03



Регистрация участников

21.03–11.04



Заполнение анкеты по политикам и практикам

05.06–26.06



Заполнение анкеты по численности персонала

11.04–20.05



Заполнение анкеты по зарплатным данным

## Сроки предоставления отчетов

19.09

Отчет по численности персонала

29.08

Зарплатные отчеты по регионам  
Региональные коэффициенты  
Тенденции рынка оплаты труда

01.08

Зарплатный отчет по г. Москве

01.07

Отчет по политикам и практикам  
Тенденции по политикам и практикам

Февраль 2023 года

# Исследование эффективности системы управления персоналом 2023 года

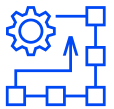


Технологии  
Доверия

# Исследование эффективности системы управления персоналом

Заключается в измерении ключевых показателей эффективности управления персоналом компании и сопоставлении их с внешними данными по сектору и российскому рынку в целом, что позволяет провести сравнительный анализ.

## Использование методологии и данных исследования поможет вам в решении следующих задач:



Создание объективной информационной платформы для выработки и корректировки стратегии по управлению персоналом



Определение передовых методов, основных рисков и потенциала для улучшений в системе управления персоналом организации



Унификация HR-аналитики в компании и формирование HR-отчетности



Оценка эффективности ключевых направлений системы управления персоналом в сравнении с рыночной практикой



Обоснование необходимости трансформации HR-функции и оптимизации процессов HR

Мы лидер в области **ИЗМЕРЕНИЯ, СРАВНЕНИЯ** и **АНАЛИЗА** HR-показателей и эффективности системы управления персоналом и HR-функции



# Почему вам стоит выбрать наше исследование?



# Перечень показателей исследования 2023 года

## Влияние персонала на финансовые показатели<sup>1</sup>

Производительность труда  
Прибыль до налогообложения на 1 FTE<sup>2</sup>  
Выручка на 1 FTE  
Общие затраты на 1 FTE  
Отдача от инвестиций  
Соотношение затрат на вознаграждение и выручки

## Эффективность управления персоналом ОЦО<sup>3</sup>

Управление персоналом сервисных линий ОЦО:  
Вовлеченность и управление результативностью персонала ОЦО  
Обучение и развитие сотрудников ОЦО  
Управление персоналом процессов HR-ОЦО:  
Администрирование и учет основных HR-процессов  
Объем и скорость документооборота

## Контакт-центр

Численность контакт-центра  
Затраты на контакт-центр  
Производительность сотрудников контакт-центра



## Подбор персонала

Коэффициент подбора  
Доля открытых вакансий в общей численности  
Коэффициент принятия предложений о работе  
Коэффициент внутренних назначений  
Работа с молодыми специалистами

## Вовлеченность персонала

Вознаграждение и льготы  
Обучение и развитие  
Управление талантами  
Управление результативностью  
Текущее состояние кадров  
Отсутствие на рабочем месте

## Организационная структура

Функция по управлению персоналом (HR)  
Вспомогательные функции  
Структура персонала

## Новые метрики в 2023 году

Показатели по дистанционным сотрудникам и ИТ-персоналу вызывают большой интерес, который мы не могли не заметить. Мы решили добавить новые вопросы, касающиеся этих категорий сотрудников.

<sup>1</sup> Исследование эффективности системы управления персоналом содержит более 300 показателей. На слайде представлено несколько примеров показателей из разных разделов исследования.

<sup>2</sup> Здесь и далее: FTE (Full-time equivalent / «эквивалент сотрудников на полной ставке») – показатель численности работников, отражающий отношение общего числа отработанных за период часов к числу рабочих часов за период.

<sup>3</sup> Раздел «Эффективность управления персоналом Общего центра обслуживания (ОЦО)» является самостоятельным отчетом и предоставляется отдельно. Более подробную информацию о составе метрик данного раздела см. на стр. 5.

# Перечень показателей исследования ОЦО 2023 года

## Эффективность системы подбора персонала ОЦО

- Коэффициент подбора персонала ОЦО
- Стоимость внешнего и внутреннего подбора сотрудников ОЦО

## Управление результативностью сотрудников ОЦО

- Затраты в расчете на 1 FTE ОЦО
- Уровень удовлетворенности клиентов ОЦО
- Охват управления результативностью сотрудников ОЦО

## Обучение сотрудников ОЦО

- Затраты на обучение по сервисным линиям ОЦО и процессам HR ОЦО
- Стоимость обучения сотрудников ОЦО
- Охват обучения



## Кадровый портрет сотрудника ОЦО

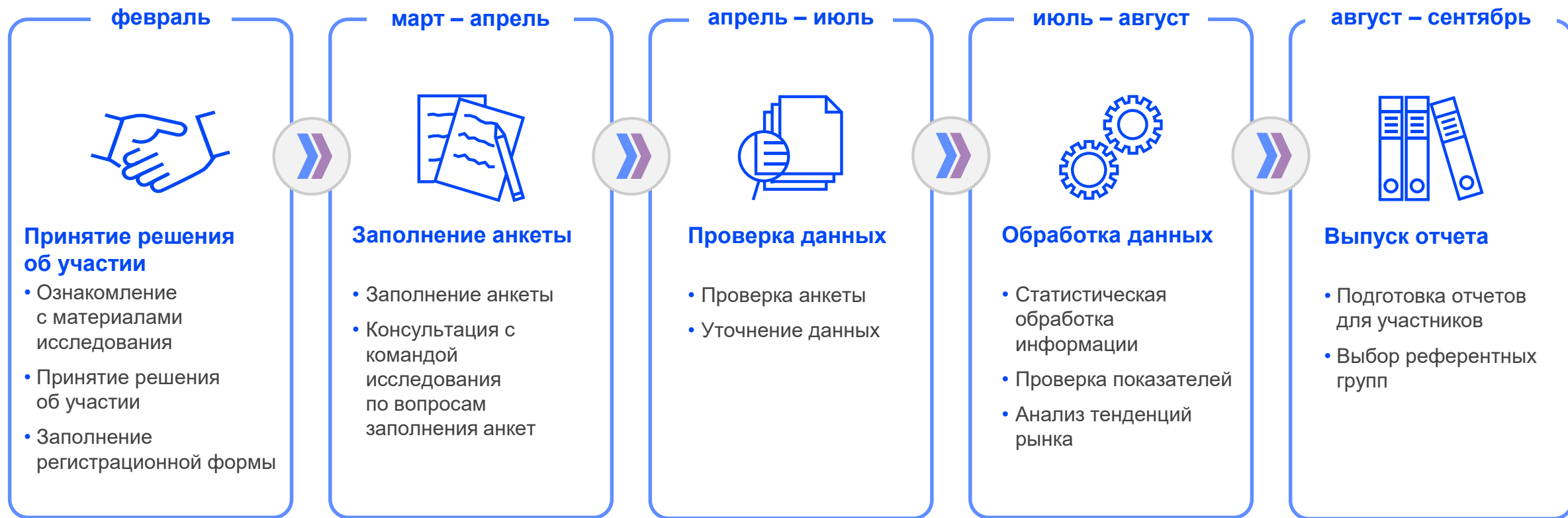
- Состав по уровню образования, стажа
- Текучесть кадров и причины увольнений
- Уровни вовлеченности и абсентеизма

## Вознаграждение сотрудников ОЦО

- Стоимость вознаграждения и стоимость льгот в расчете на 1 FTE ОЦО
- Элементы социального пакета сотрудника ОЦО
- Способы мотивации персонала ОЦО

С полным списком показателей исследования эффективности системы управления персоналом ОЦО вы можете ознакомиться по [ссылке](#).

# Основные этапы исследования 2023 года



# Список участников исследования

## Исследование эффективности системы управления персоналом 2022 года

% участников в разбивке по отраслям:

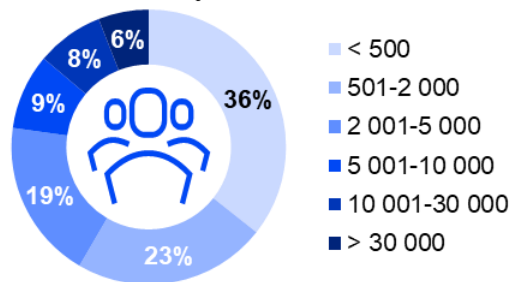


% участников потребительские товары в разбивке по отраслям:



Количество участников: 71

% участников по численности персонала, чел.



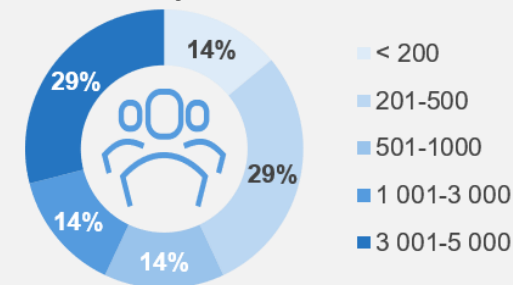
% участников промышленного производства в разбивке по отраслям:



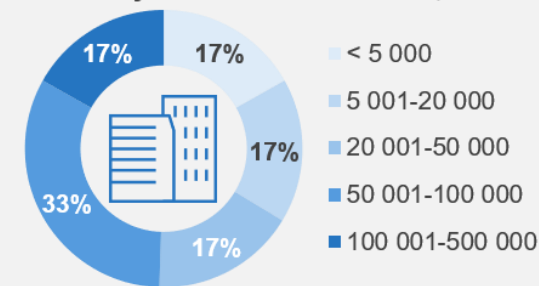
## Исследование ОЦО 2022 года

Количество участников: 7

% участников по численности персонала ОЦО, чел.



% участников по численности обслуживаемых компаний, чел.





# Формат представления результатов

## Отчет в MS Excel



Отчет по Обзору будет представлен компании на русском языке в формате MS Excel.

Отчет включает в себя статистические данные по показателям в виде таблиц. Показатели рассчитываются по исходным данным компаний-респондентов, охватывающим период с 01.01.2022 по 31.12.2022.

### Пример

| Наименование показателей                  | Данные компании <sup>1</sup> | Положение компании в выборке (перцентиль) <sup>1</sup><br>Статистические данные по сектору / рынку / референтной группе |                 |         |                 |    |
|---|------------------------------|---|-----------------|---------|-----------------|----|
|   |                              | Данные сектора / Данные по российскому рынку  |                 |         |                 |    |
| Общий FTE в расчете на 1 FTE функции, x:1 | Ваши данные                  | % <sup>2</sup>  | 25-й перцентиль | Медиана | 75-й перцентиль | N  |
| Управление персоналом, x:1                | 210                          | Н   | 230             | 240     | 250             | 10 |
| Финансы и бухгалтерия, x:1                | 310                          | 82  | 215             | 275     | 309             | 7  |
| Правовое обеспечение, x:1                 | 415                          | 50  | 300             | 415     | 530             | 9  |
| Информационные технологии, x:1            | 315                          | В   | 100             | 150     | 245             | 8  |

При подготовке отчета мы будем следовать статистическим процедурам ТеДо в области обработки и представления данных, подлежащих включению в результаты исследования, а именно:

- ✓ **Медиана:** раскрывается при предоставлении данных не менее чем от 3 компаний-респондентов
- ✓ **25-й и 75-й перцентили:** раскрываются при предоставлении данных не менее чем от 5 компаний-респондентов

<sup>1</sup> Данные компании и ее положение в выборке (перцентиль) рассчитываются только в случае предоставления компанией исходных данных для расчета показателей.

<sup>2</sup> Индикатор относительного положения компании отображает значение перцентиля, в котором находится величина показателя вашей компании в сравнении с другими участниками исследования. Так, например, индикатор «80» указывает на то, что полученное значение показателя для вашей компании находится на 80-м перцентиле. Значение индикатора «Н» («Ниже») означает, что величина показателя вашей компании находится на уровне 10-го перцентиля или ниже. Если индикатор отображает значение «В» («Выше»), то показатель вашей компании находится на уровне 90-го перцентиля или выше.

Февраль 2023 года

Квартальное  
исследование  
эффективности системы  
управления персоналом  
ТеДо 2023 года



Технологии  
Доверия



# В чем преимущества нового квартального исследования эффективности системы управления персоналом?

## Простота участия

- Время на заполнение онлайн-анкеты – около 25 минут
- Не требуется выполнять сложные расчеты – почти все данные могут быть получены из управленческой отчетности компании
- Гибкая тарифная и договорная политика, отсутствие необходимости в заключении нового договора каждый раз, когда требуется приобрести отчет

## Быстрота и качество получения информации

- Выпуск отчета до конца месяца, следующего за отчетным кварталом
- Использование современных инструментов сбора, проверки и обработки данных

## Динамические показатели

- Отчет содержит данные за предыдущие периоды и позволяет отслеживать ключевые показатели в динамике



## Безопасность

- Наши политики и инструменты предполагают исключительно аккуратное отношение к данным клиента, которые надежно защищены
- Данные в отчетах содержатся в агрегированном виде и не являются конфиденциальной информацией
- Мы не запрашиваем и не осуществляем обработку персональных данных (за исключением контактной информации)

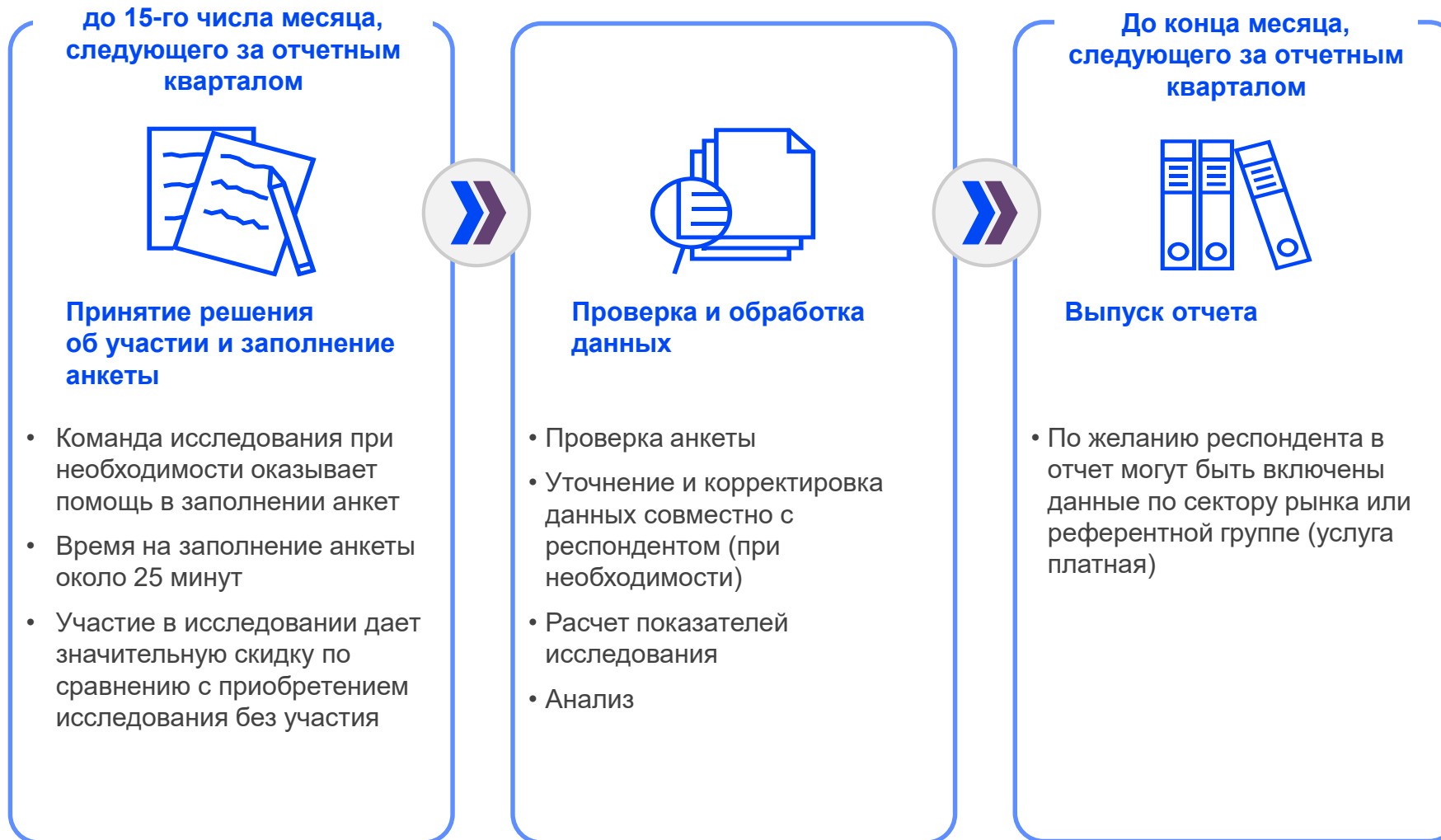
## Актуальность и сбалансированность

- Для квартального обзора мы отобрали основные и наиболее интересные для наших клиентов показатели
- Показатели отражают эффективность различных аспектов и направлений HR-функции
- В исследовании будут представлены отдельные показатели для ИТ-персонала

# Сравнение квартального и годового исследований эффективности системы управления персоналом

|  <b>Параметры</b> |  <b>Квартальное исследование</b>  |  <b>Годовое исследование</b>   |
|--|--|---|
| особенности исследования   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• оперативный сбор наиболее актуальных данных по основным количественным показателям</li> <li>• мониторинг показателей в динамике по кварталам</li> <li>• позволяет выявить быстрые реакции бизнеса на события</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• глубокое и полное исследование всех направлений системы управления персоналом, широкий набор количественных и качественных показателей</li> <li>• позволяет выявить устойчивые тенденции, не зависящие от сезонных факторов</li> </ul>   |
| количество показателей   | 17 основных показателей  | 200+  |
| сбор данных  | до 15-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом  | до 30 апреля следующего года  |
| выпуск отчета  | до конца месяца, следующего за отчетным кварталом  | сентябрь следующего года  |
| время заполнения анкеты  | около 25 минут   | от несколько часов (в зависимости от наличия данных в необходимой аналитике в информационных системах и управленческой отчетности)  |
| условия участия  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• для участников исследования – бесплатно (для членов клуба HR-аналитики ТеДо)</li> <li>• скидка для остальных участников исследования</li> <li>• отчет предоставляется по сектору или референтной группе (на выбор)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• участники исследования получают бесплатный сокращенный отчет и могут приобрести стандартный или полный отчет со скидкой</li> <li>• специальные цены для членов клуба HR-аналитики ТеДо</li> <li>• дополнительные скидки для постоянных участников, для клиентов HR-практики ТеДо и др.</li> <li>• отчет предоставляется по рынку и сектору, референтная группа приобретается отдельно</li> </ul> |

# Основные этапы квартального исследования



# Перечень показателей квартального исследования

## Эффективность системы подбора персонала

- Затраты на подбор одного сотрудника
- Коэффициент принятия предложений о работе
- Количество дней до закрытия вакансии
- Доля открытых вакансий в общей численности

## Показатели текучести персонала

- Коэффициент увольнений по инициативе работника
- Коэффициент увольнений по инициативе компании
- Основные причины увольнения сотрудников

## Показатели представлены по категориям:

- Руководители
- Специалисты
- Рабочий персонал

Также доступны данные по ИТ



## Компенсации и льготы

- Среднее вознаграждение
- Переменное вознаграждение / вознаграждение
- Среднее целевое вознаграждение
- Средняя стоимость льгот

## Эффективность системы обучения и развития

- Затраты на обучение и развитие в расчете на 1 FTE
- Затраты на обучение и развитие (собственными силами) в расчете на 1 FTE
- Затраты на обучение и развитие (внешними провайдерами) в расчете на 1 FTE
- Количество часов обучения в расчете на 1 FTE

## Структура персонала: удаленные и гибридные работники

- Сотрудники, совмещающие работу на стационарных рабочих местах и удаленную работу, %
- Сотрудники, постоянно работающие удаленно, %

# Анализ данных в HR

citizen data science in HR

Февраль 2023 года



Технологии  
Доверия

# Сегодня на семинаре

## Вы сможете:



ознакомиться с инструментами и актуальными вопросами HR-аналитики



узнать про аналитические домены и о том, как оценить зрелость функции анализа данных в организации



получить информацию об основных статистических показателях и инструментах анализа данных, а также особенностях их использования на данных HR



получить информацию об основных типах задач статистического анализа данных и машинного обучения



узнать о том, какие задачи в HR можно решать с помощью машинного обучения, и получить примеры решения таких задач



**Андрей Камарницкий**

**Менеджер**

Консультационные услуги по управлению персоналом

Обо мне

### Релевантный функциональный опыт

- Руководство исследованием эффективности системы управления персоналом TeDo
- Проведение экспресс-обзоров TeDo
- Разработка дашбордов (Qlik)
- Обработка и анализ данных (Alteryx, Loginom)
- Анализ данных (Python, SPSS)

### Отраслевой опыт

- Электро- и теплоэнергетика
- Нефтегазовая отрасль
- Общие центры обслуживания (ОЦО)



Области применения  
и специфика анализа  
данных в HR

01

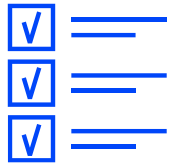
# Актуальность анализа данных в HR



Анализ данных в HR – это процесс системного сбора, обработки и анализа информации в области управления персоналом для принятия управленческих решений



Визуализация данных предполагает сбор, обработку и использование аналитических инструментов, следовательно, рассматривается как одно из направлений анализа данных



- В связи с совершенствованием технологий обработки данных и снижением стоимости их приобретения, данным уделяется все больше внимания, и сфера HR не является исключением
- Принятие решения на основе данных в противовес «экспертному» (субъективному) мнению руководителя становится стандартом во многих компаниях
- Одних данных недостаточно: чтобы их использовать, необходимо обладать компетенциями в их обработке, визуализации, анализе; почти никогда невозможно оперировать сырыми данными или отдельными показателями вне контекста



# Области применения анализа данных в HR

## Актуальные направления применения HR-аналитики

- Оценка эффективности HR-функции и ее направлений
  - Повышение точности планирования затрат на персонал
  - Оценка эффективности, производительности труда сотрудников
  - Оценка вовлеченности сотрудников
  - Оценка потребности в персонале и ресурсах для рекрутмента (на основе оценки текучести)
  - Оценка эффективности обучения
  - Оценка вероятности увольнения
- Рост числа удаленных работников увеличивает запрос на оценку вовлеченности и эффективности сотрудников с помощью алгоритмов машинного обучения – работодатели отмечают потребность в контроле и внедрение специализированных систем\*
  - Важной характеристикой методов машинного обучения при решении таких задач является их интерпретируемость; для некоторых моделей невозможно точно установить, почему алгоритм принял то или иное решение («деревья проголосовали»)

\* По результатам экспресс-исследования TeDo по дистанционной работе, декабрь 2022 года

**В 2021 году одна из российских ИТ-компаний оказалась в центре скандала из-за увольнения 150 сотрудников на основе анализа Big Data, сотрудники получили такие письма:**

Вы получили это письмо, потому что моя команда биг дата проанализовала ваши активности в жире, конфлюенс, гугл почте, чате, документах, дашбордах и пометила вас как невовлеченные и малопродуктивные сотрудники. иными словами вы не всегда присутствовали на рабочем месте тогда, когда работали удаленно. для многих из вас это может быть шоком, но я искренню верю, иксолла не для вас. так что все что не делается, все к лучшему. Надя и ее команда заботы орагнизовали партнерство с семью ведущими HR агенствами и мы поможем вам найти хорошее место, где вы будете получать еще больше, а работать еще меньше. Саша вам поможет получить рекомендацию, включая от меня лично. А Наталья вам зачитает ваши права. еще раз большое спасибо за ваш вклад. если вы хотите сохранить знакомство со мной, пожалуйста напишите мне длинное письмо про все ваши наблюдения, несправедливость и благодарность.

# Инструменты для анализа данных в HR

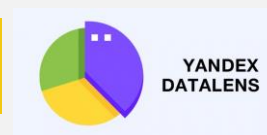
## Да здравствует citizen data science в HR!

- MS Excel, оставаясь универсальным инструментом, сегодня уже не эффективен для решения многих аналитических задач
- Один из наиболее заметных недостатков – неэффективная работа с большими объемами данных
- Сегодня для анализа данных разработано много различных специализированных решений, многие из которых ориентированы на пользователей, которые не являющихся ИТ-специалистами (решения no code или low code)



Не нужно быть data scientist или ИТ-специалистом, чтобы владеть современными специализированными инструментами и эффективно работать с данными

### BI-системы



### Аналитические платформы

alteryx



### Языки программирования



### Статистические платформы



Как и для чего  
использовать  
рыночные  
бенчмарки?

02

# Знание лишь положения компании относительно рынка не дает почти ничего

## Кейс № 1. Данные исследования эффективности функции управления персоналом по компании в сравнении с сектором (машиностроение)

|  | Ваши данные |    | Данные сектора |         |               |   |
|--|-------------|----|----------------|---------|---------------|---|
|  |             | %  | 25 перцентиль  | Медиана | 75 перцентиль | N |
| Общий FTE в расчете на 1 FTE функции HR, x:1 | 27          | 25 | 27             | 31      | 36            | 5 |

Показатели позволяют сформировать гипотезы, делать однозначные выводы на основе только одних цифр не следует

**Перед тем, как делать вывод на основе данных, необходимо по крайней мере знать ответы на следующие вопросы (список вопросов открытый и зависит от стратегии компании в сфере управления персоналом):**

- Стратегия управления персоналом компании предполагает сокращение затрат или высокое качество и разнообразие сервисов?
- Количество регионов присутствия компании (обособленных подразделений) в сравнении с другими компаниями выборки – чем больше обособленных подразделений, тем больше требуется ресурсов?
- Какова динамика показателя по нашей компании?
- Каковы другие показатели эффективности функции HR, например, затраты функции HR на 1 FTE?
- Выведены ли HR-функции в ОЦО (наша компания и другие компании, вошедшие в выборку)?
- Размер и состав выборки, релевантно ли сравнение?
- Уровень развития HR-технологий (базовая HR-система, степень автоматизации, роботизации процессов и др. технические факторы)?

# Необходим комплексный анализ показателей с учетом стратегии компании в сфере управления персоналом

## Кейс № 2. Данные исследования эффективности функции управления персоналом по компании в сравнении с сектором (финансовый сектор)

|   | Ваши данные | %  | Данные сектора |           |               |    |
|---|-------------|----|----------------|-----------|---------------|----|
|   |             |    | 25 перцентиль  | Медиана   | 75 перцентиль | N  |
| Среднее вознаграждение, руб.                            | 1 606 164   | 31 | 1 409 207      | 2 250 751 | 3 120 654     | 14 |
| Средняя стоимость льгот, руб.                           | 10 655      | 25 | 10 655         | 38 943    | 175 940       | 13 |
| Коэффициент увольнений по инициативе работника, %       | 36          | 75 | 20             | 29        | 36            | 13 |
| Коэффициент подбора персонала на рынке труда, %         | 38          | 67 | 27             | 34        | 39            | 13 |
| Коэффициент назначения сотрудников, %                   | 4           | 17 | 5              | 13        | 51            | 7  |
| Коэффициент повышения сотрудников, %                    | 2           | H  | 4              | 9         | 20            | 7  |
| Затраты на обучение и развитие в расчете на 1 FTE, руб. | 2 997       | H  | 5 879          | 13 087    | 17 338        | 12 |

Высокий показатель текучести: проблемы могут быть связаны с тем, что вознаграждение работников ниже рынка.

Также видно, что компания практически не использует внутренний найм и не развивает персонал.

Можно предположить, что сотрудники более высоких грейдов практически не приобретают знания внутри организации на более низких грейдах (так как они приходят за счет внешнего найма), возможен недостаток навыков и компетенций, связанных со знанием самого бизнеса.

Данные показатели говорят о том, что в компании могут быть проблемы с производительностью труда и эффективностью – к этому приводят высокая текучесть персонала при низких затратах на обучение. Обратим внимание на сектор компании – это финансы; квалификация работников, их обучение являются важными факторами.

Система вознаграждения и система социальных льгот компании нуждается в диагностике и изменениях, которые сделают их более сбалансированными и эффективными и, как следствие, сократят высокие затраты, связанные с повышенной текучестью кадров.

Как понять  
данные?  
Разведочный  
анализ

ОЗ



# Гистограмма распределения

Хотите быстро получить полную и наглядную информацию о данных?  
Постройте гистограмму распределения.



## Как строится гистограмма распределения?

1. Определяются минимум и максимум
2. На горизонтальной оси отмечаются отрезки (обычно, но не обязательно) равной длины
3. Затем на отрезках строятся колонки – высота колонки отражает количество наблюдений выборки, которые попадают в каждый из отрезков



Гистограмма более информативна, чем описательные статистики, и удобнее для восприятия

\*Данные исследования эффективности системы управления персоналом TeDo

# Диаграмма рассеяния

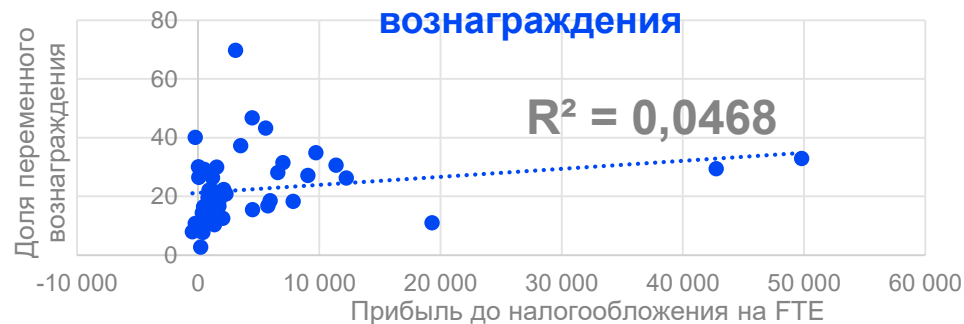
Если вам необходима информация о корреляции между двумя показателями – постройте диаграмму рассеяния и посчитайте коэффициент детерминации ( $R^2$ ) или другие показатели корреляции.

Зависимость отсутствует

Связь текучести кадров и средней заработной платы



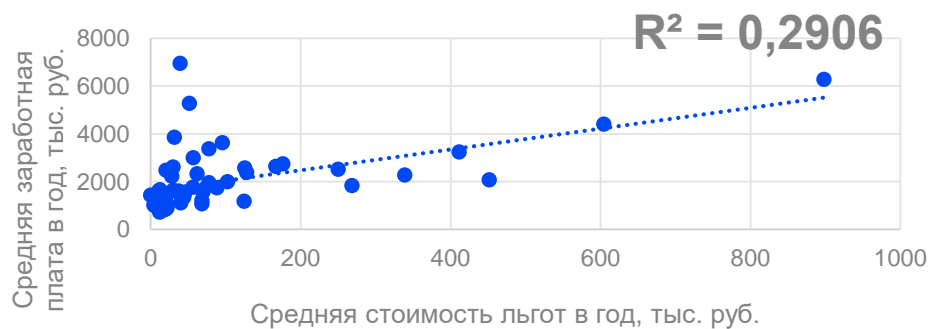
Связь прибыли и переменного вознаграждения



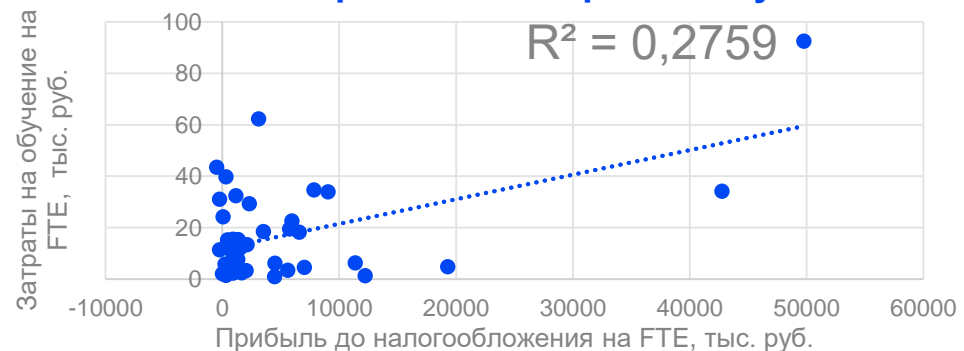
Коэффициент детерминации  $R^2$  отражает, какой процент вариации функции объясняется переменной (значение от 0 до 1).

Есть зависимость

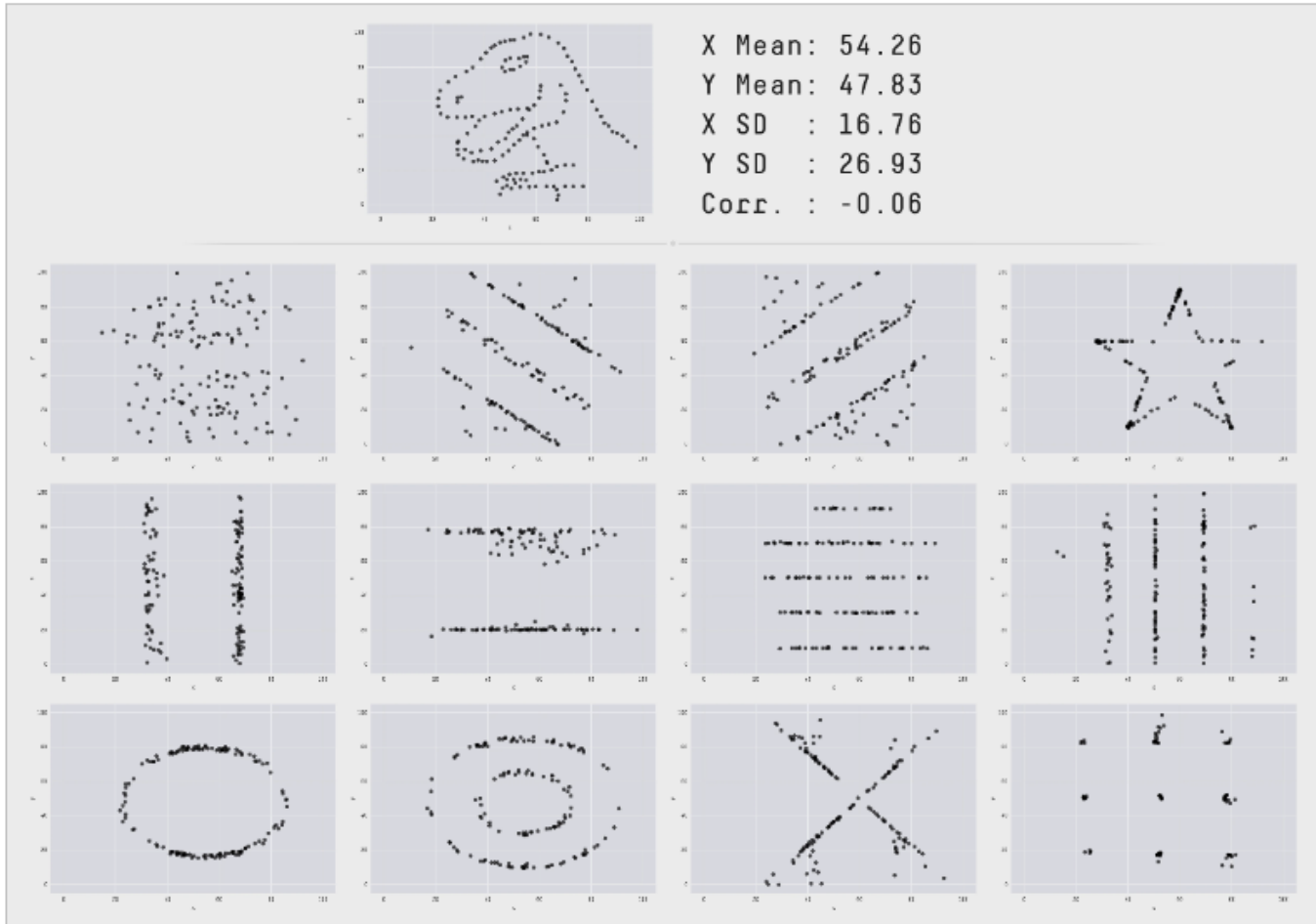
Связь заработной платы и льгот



Связь прибыли и затрат на обучение



# Почему среднее или медиана не позволяют получить достаточно информации о данных?



на графиках видны примеры разных диаграмм рассеяния



обратим внимание на то, что и для значений  $x$ , и для значений  $y$  показатели «среднее», «стандартное отклонение» и «корреляция» одинаковые, несмотря на то, что распределение, очевидно, разное



**расчета только основных статистических показателей часто бывает недостаточно, чтобы получить важную информацию о данных**

# Почему лучше не использовать среднее арифметическое для анализа зарплатных данных?

## Гистограмма распределения зарплатных данных (пример)

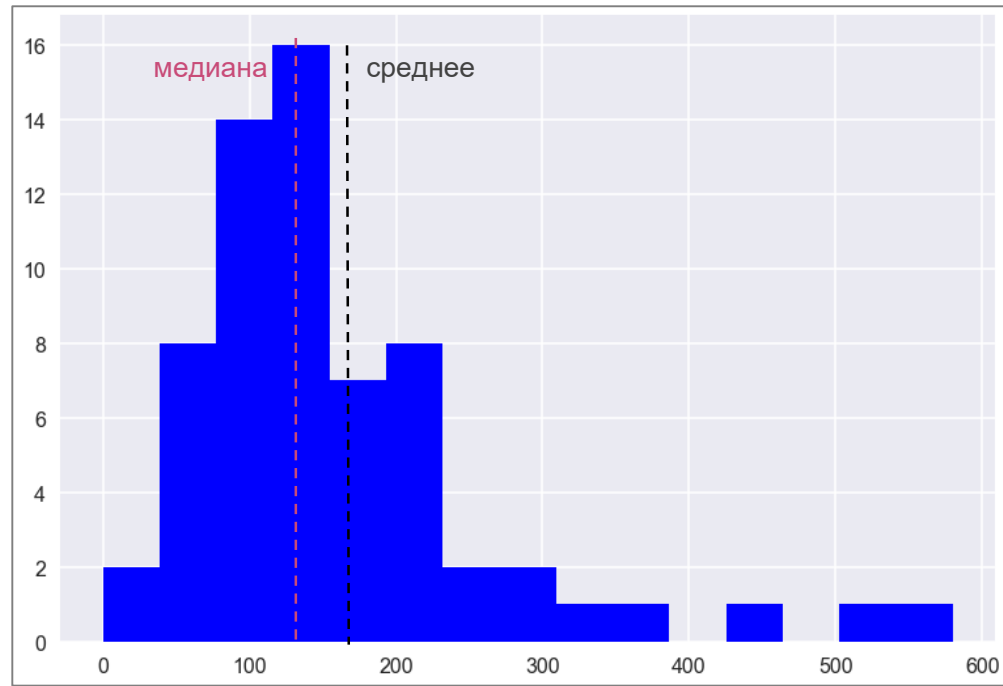
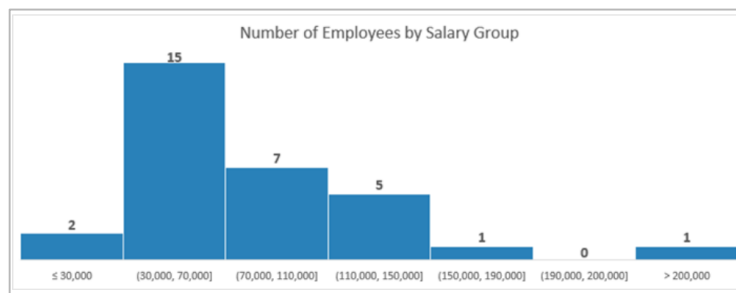
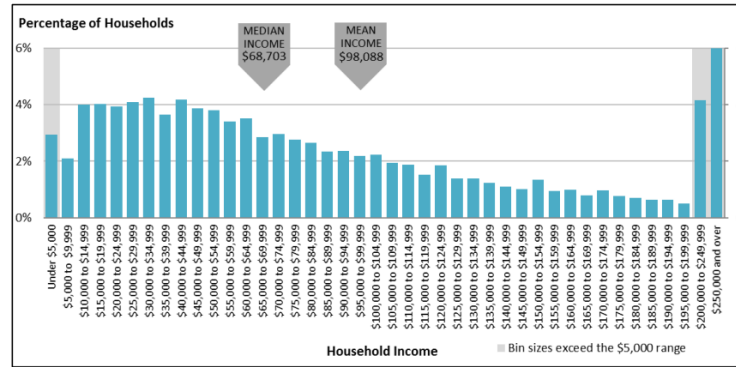


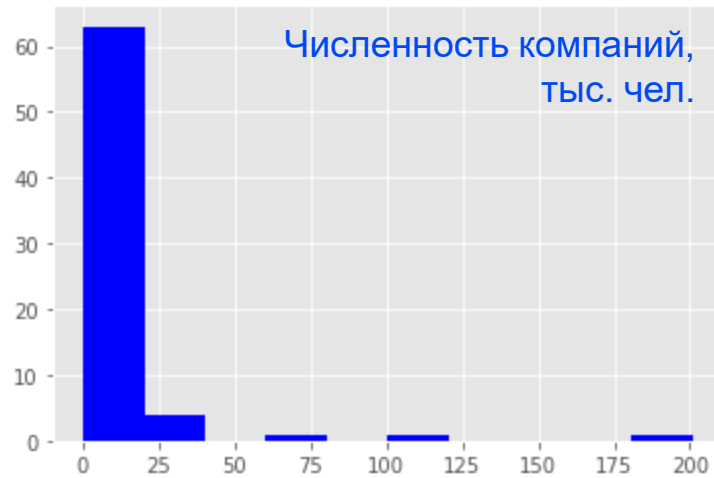
Figure 1. Distribution of Household Income, 2019



- на графиках приведены примеры того, как обычно выглядит распределение зарплатных данных
- чем больше неравенство в доходах, тем более выражен «хвост» гистограммы
- при таком распределении среднее значение значительно выше медианы и моды, а значит принять его за «типичное» наблюдение, отражающее выборку, было бы неверно, поэтому правильно выбирать медиану

# Как выглядит гистограмма распределения для различных HR-данных

| Headcount Total |        |
|-----------------|--------|
| count           | 70.00  |
| mean            | 10.36  |
| std             | 28.09  |
| min             | 0.09   |
| 25%             | 0.57   |
| 50%             | 2.40   |
| 75%             | 7.83   |
| max             | 200.70 |



| Dismissal Rate |       |
|----------------|-------|
| count          | 71.00 |
| mean           | 0.47  |
| std            | 1.38  |
| min            | 0.00  |
| 25%            | 0.00  |
| 50%            | 0.00  |
| 75%            | 0.20  |
| max            | 9.95  |



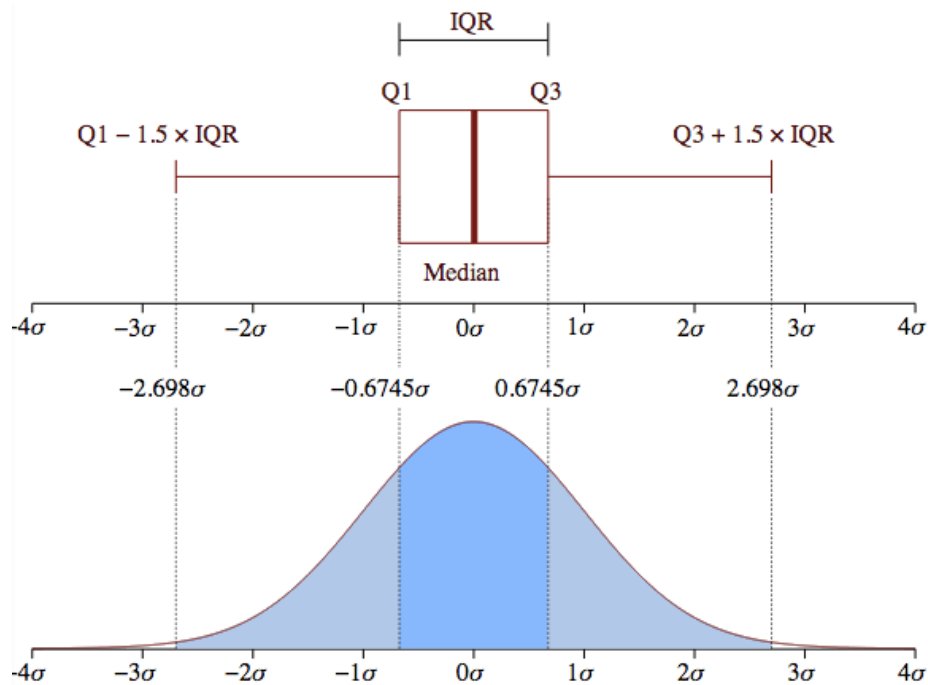
| Turnover rate Total |        |
|---------------------|--------|
| count               | 70.00  |
| mean                | 28.56  |
| std                 | 25.97  |
| min                 | 5.75   |
| 25%                 | 15.49  |
| 50%                 | 22.67  |
| 75%                 | 29.68  |
| max                 | 190.91 |



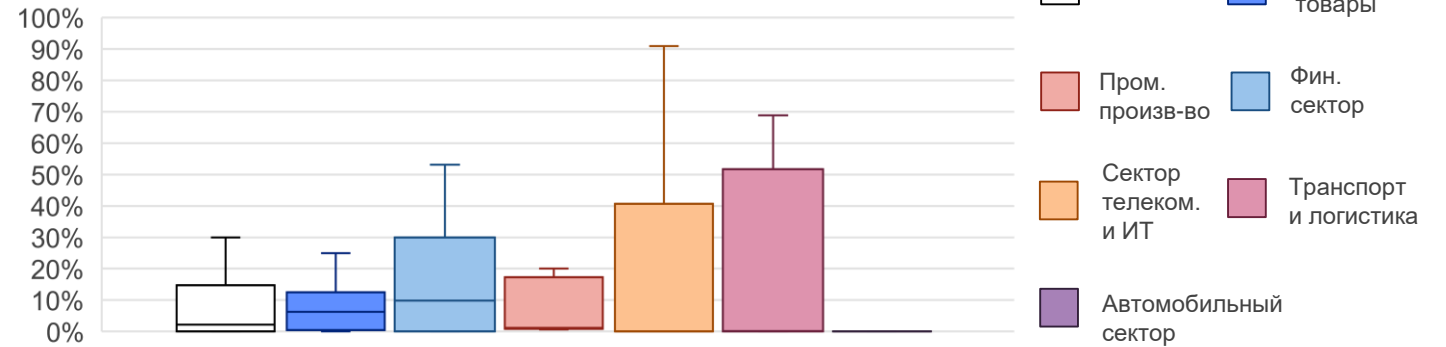
**Всегда ли медиана лучше, чем среднее?**

Если необходимо проанализировать показатели в динамике, для всех ли показателей на этом слайде подойдет медиана?

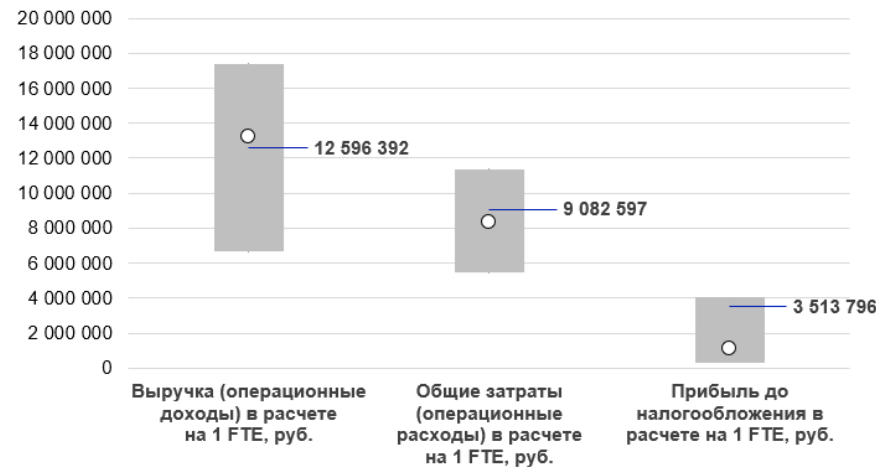
# Для сравнения нескольких выборок подходит инструмент «ящик с усами» (boxplot)



Пример: доля компаний, использующих удаленную работу

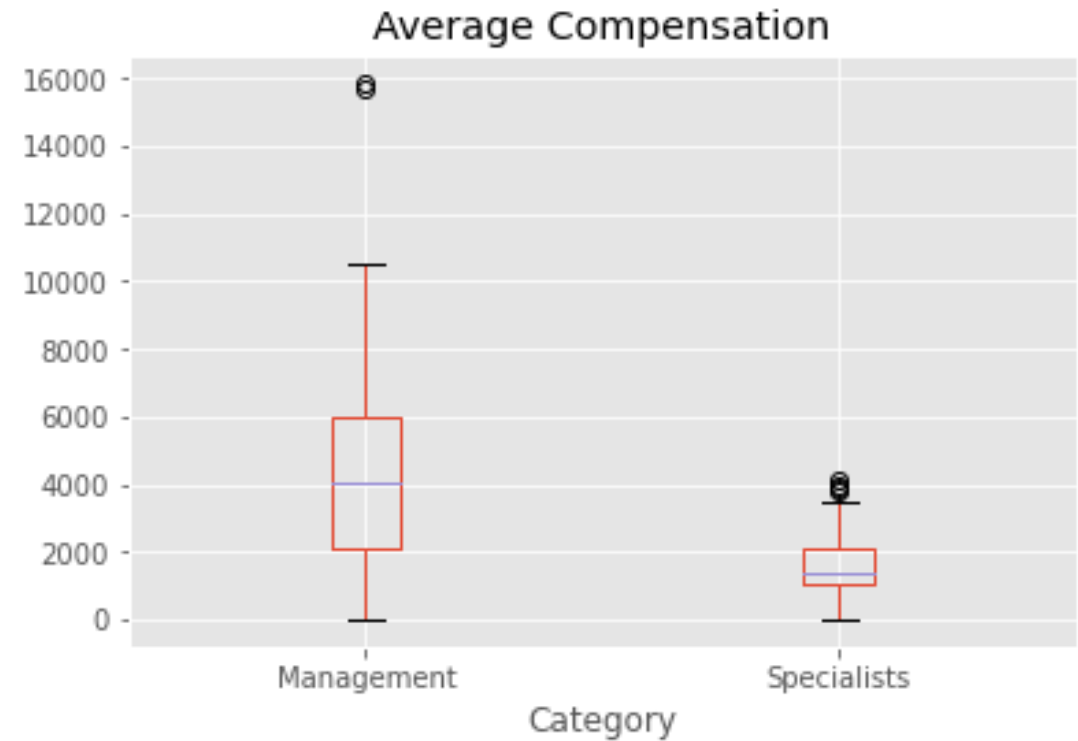
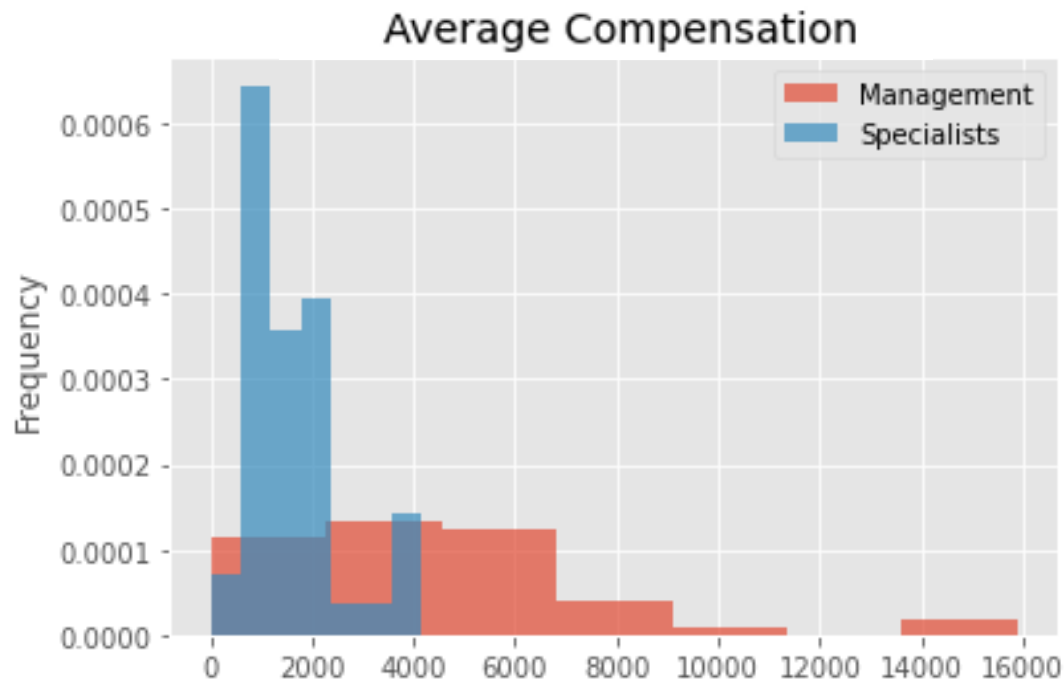


Основные финансовые показатели в расчете на 1 FTE



В исследовании эффективности управления персоналом TeDo мы используем усеченную версию диаграммы Boxplot, без «усов». Знаком ● отмечена медиана, а синей линией – значение компании

Для сравнения двух выборок можно использовать как boxplot, так и гистограмму распределения



Инструменты  
продвинутой  
аналитики

04



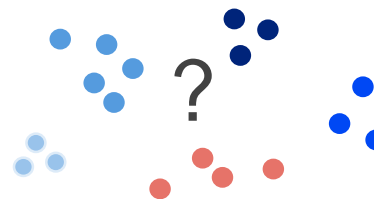
# Основные виды задач в анализе данных



## ПРОВЕРКА ГИПОТЕЗ

Является ли различие статистически значимым?

- Эффективность работников значительно выросла после проведения обучения (да/нет)?
- Оценка качества сервиса значительно отличается от предыдущего периода (да/нет)?



## КЛАСТЕРИЗАЦИЯ

На сколько и на какие группы делятся данные?

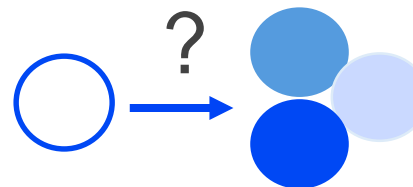
- Группировка регионов присутствия по схожим показателям
- Группировка функций по схожим показателям (например, для сегментации подбора персонала)
- Группировка работников по схожим показателям



## РЕГРЕССИЯ

Чему будет равно значение показателя?

- Какая текучесть будет в следующем квартале?
- Сколько человек уйдет в отпуск в следующем месяце?
- Сколько человеко-дней больничных будет в следующем месяце?



## КЛАССИФИКАЦИЯ

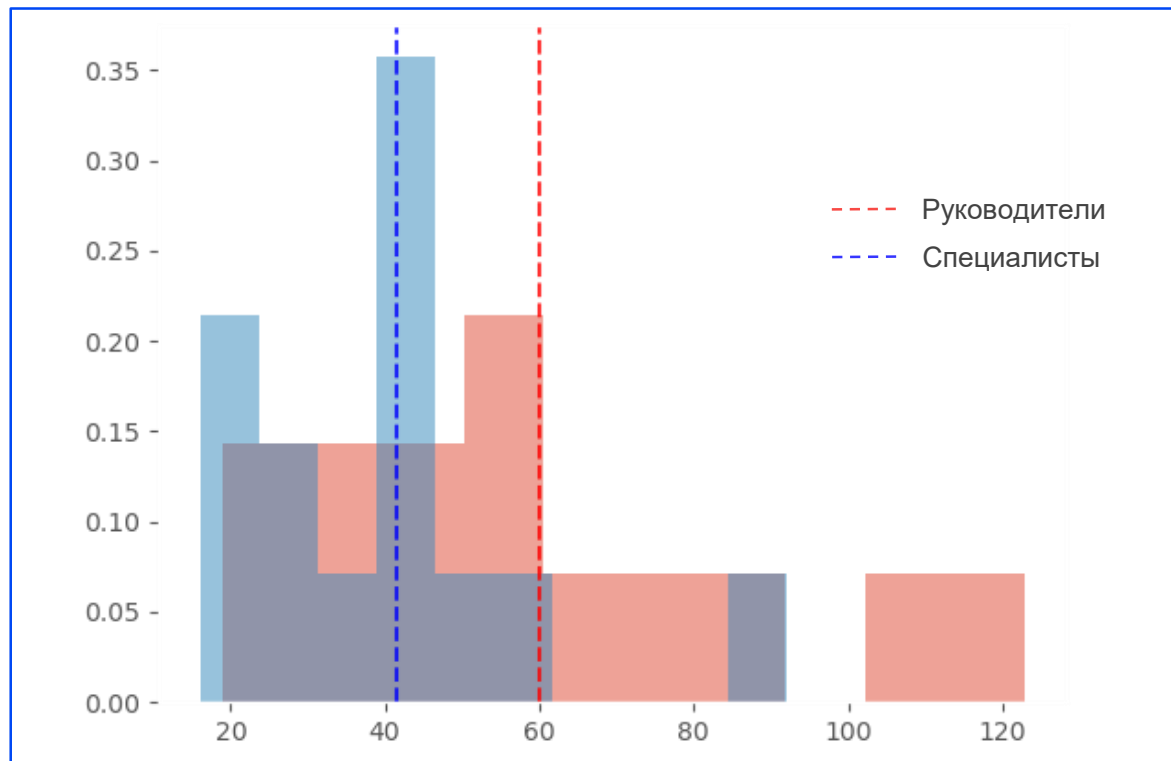
К какому классу относится объект?

- Увольнять ли работника (да/нет)?
- HiPo (да/нет)?
- Работник может уволиться в ближайшее время (да/нет)?

# Пример: проверка гипотез

**Задача: определить, являются ли статистически значимыми различия в показателе средний срок закрытия вакансии для руководителей и специалистов**

Средний срок закрытия вакансий



## Результаты анализа

Был применен Т критерий Стьюдента, который показал, что гипотеза о равенстве средних не может быть отвергнута. **Различия в средних значениях статистически не значимы (случайны).**

# Пример решения задачи кластеризации

## Задача: выделить подходы к удаленной работе ИТ-персонала

Использованы данные нашего экспресс-исследования по удаленной работе (доля «стационарных», «гибридных» и «дистанционных» сотрудников ИТ по компаниям-респондентам).

### Дата-сет

| №   | % стационарных сотрудников ИТ | % гибридных сотрудников ИТ | % дистанционных сотрудников ИТ |
|-----|-------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| 0   | 0%                            | 0%                         | 100%                           |
| 1   | 46%                           | 31%                        | 23%                            |
| 2   | 29%                           | 55%                        | 16%                            |
| 3   | 10%                           | 60%                        | 30%                            |
| 4   | 100%                          | 0%                         | 0%                             |
| ... | ...                           | ...                        | ...                            |

В результате проведенного алгоритмом машинного обучения анализа были выявлены 4 кластера: 1) гибридные, 2) стационарные, 3) смешанный кластер, гибридные сотрудники больше 50%, 4) дистанционные ИТ.

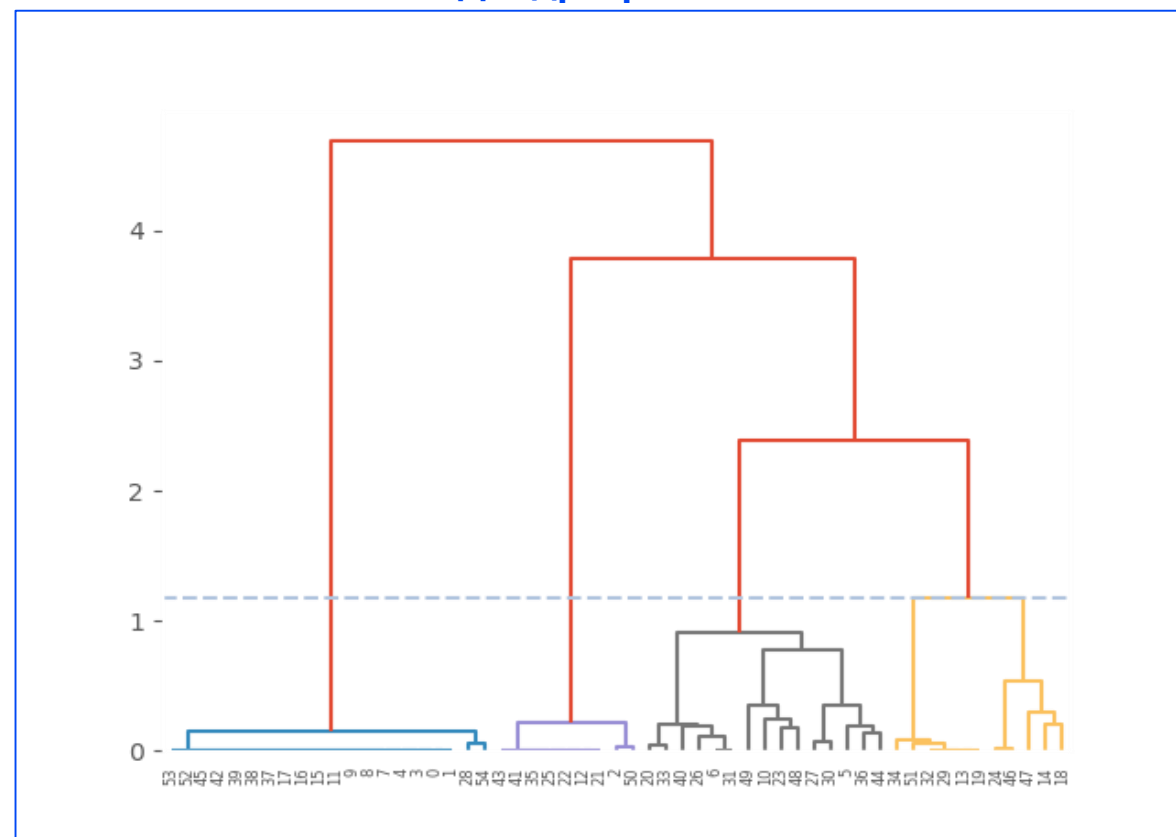
### Кластеры, определенные моделью

| № | Средний % стационарных сотрудников ИТ | Средний % гибридных сотрудников ИТ | Средний % дистанционных сотрудников ИТ | % компаний в кластере |
|---|---------------------------------------|------------------------------------|--|-----------------------|
| 1 | 0,2%                                  | 99,4%                              | 0,4%                                   | 36%                   |
| 2 | 98,1%                                 | 1,9%                               | 0%                                     | 16%                   |
| 3 | 14,5%                                 | 51,2%                              | 34,3%                                  | 27%                   |
| 4 | 15,2%                                 | 3,6%                               | 81,2%                                  | 20%                   |

Дендрограмма показывает последовательное объединение близких друг к другу точек (а затем и кластеров). Горизонтальная ось показывает расстояние между точками (кластерами).

Четыре выделенных нами кластера показаны разными цветами (синий, фиолетовый, серый и желтый).

### Дендрограмма



# Пример решения задачи классификации (метод: решающий лес)

**Задача: выявить сотрудников с высоким риском увольнения**

Дата-сет

| Грейд | Сотрудник.Физлицо | Пол | Возраст | Регион_Омск г | Регион_г. Санкт-Петербург | Индекс роста БФОТ за год | Выход из ДО в течение года | Уход в ДО в течение года | Изменение должности или региона, или грейда в течение года | Стаж, мес. | Дети до 3-х лет | Дети до 5 лет | Дети до 7 лет | Срочный / несрочный ТД |
|-------|-------------------|-----|---------|---------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--|------------|-----------------|---------------|---------------|------------------------|
| 0     | 14                | 1   | 26      | 1             | 0                         | 1.213965                 | 0                          | 0                        | 1  | 30         | 0               | 0             | 0             | 0                      |
| 1     | 13                | 0   | 32      | 0             | 0                         | 1.047194                 | 0                          | 0                        | 0  | 58         | 0               | 0             | 0             | 0                      |
| 2     | 14                | 0   | 49      | 0             | 0                         | 1.046987                 | 0                          | 0                        | 0  | 55         | 0               | 0             | 0             | 0                      |
| 3     | 14                | 0   | 47      | 0             | 0                         | 1.041911                 | 0                          | 0                        | 0  | 96         | 0               | 0             | 0             | 0                      |
| 4     | 14                | 0   | 44      | 0             | 0                         | 1.067035                 | 0                          | 0                        | 0  | 96         | 0               | 0             | 0             | 0                      |

В модель включены данные по работающим и уволенным за определенный период сотрудникам.

Данные содержат информацию о сотрудниках, и, поскольку данный метод является обучением с учителем, все сотрудники разделены на 2 класса: уволен (1) и не уволен (0).

Для обучения модели случайным образом определена обучающая выборка (80%).

После обучения модели на тестовой выборке (20%) были рассчитаны показатели качества модели (confusion matrix).

|                 |   | actual class |    | precision | recall |
|-----------------|---|--------------|----|-----------|--------|
|                 |   | 0            | 1  |           |        |
| predicted class | 0 | 236          | 17 | 0.93      | 0.93   |
|                 | 1 | 18           | 13 | 0.43      | 0.42   |
| accuracy        |   |              |    |           |        |
| macro avg       |   |              |    | 0.68      | 0.68   |
| weighted avg    |   |              |    | 0.88      | 0.88   |

Метод также позволяет определить значимость факторов:

| feature   | importance |
|---|------------|
| Стаж, мес.  | 0.128954   |
| Грейд   | 0.113604   |
| Индекс роста БФОТ за год                          | 0.111112   |
| Средняя оценка (квантиль)                         | 0.102867   |
| Возраст   | 0.099501   |
| Последняя оценка (квантиль)                       | 0.088359   |
| БФОТ факт / БФОТ ЕУ медиана                       | 0.080244   |
| Изменение должности или региона, или грейда в ... | 0.040972   |
| Находится в д/о                                   | 0.026419   |
| Регион_Ярославль г                                | 0.026181   |

## Для чего может быть полезна такая модель?

- Работа с сотрудниками, которые находятся под риском увольнения и увольнения которых не хочет руководитель
- Расчет плана подбора персонала и бюджета на подбор персонала
- Бюджетирование затрат на персонал

# Клуб HR-аналитики ТеДо

Практика консультационных услуг по управлению персоналом рада предложить нашим клиентам стать членами клуба HR-аналитики ТеДо!

Членство в клубе позволит получить доступ к нашим регулярным и единовременным исследованиям по специальным ценам (ряд исследований доступен бесплатно), участвовать в специальных мероприятиях, организуемых HR-практикой ТеДо и определять темы и содержание наших ближайших экспресс-исследований.

С нами вы всегда будете обладать актуальными и точными рыночными данными!

Мы хотим стать ближе к нашим клиентам!

Членам клуба HR-аналитики ТеДо становятся доступными следующие возможности:

- Скидка на приобретение регулярных обзоров (до 100%)
- Бесплатные отчеты по результатам экспресс-обзоров и годовой отчет по HR трендам (по результатам исследования эффективности системы управления персоналом)
- Обсуждение результатов экспресс-обзоров и участие в специальных мероприятиях, организованных HR-практикой ТеДо
- Участие в выборе тем для новых экспресс-обзоров
- Бесплатное участие в новом ежеквартальном исследовании эффективности системы управления персоналом
- Предоставление отчетов прошлых лет бесплатно (отчет прошлого года после выпуска исследования текущего года, кроме зарплатных обзоров)
- Сокращенные сроки подготовки отчетных материалов по приобретаемым обзорам
- Консультации по интерпретации данных исследований, общие рекомендации
- Рассмотрение запросов в приоритетном порядке
- Скидки на услуги практики консультационных услуг по управлению персоналом ТеДо

**Специальное предложение: членский взнос на 2023 год всего 200 000 рублей (без НДС)**

**Предложение действительно до 01.07.2023**

# Вопросы и ответы



**Карина Худенко**

**Партнер**

отдел налогообложения  
физических лиц и  
консультаций по вопросам  
управления персоналом

7 (905) 543 08 55

karina.khudenko@tedo.ru



**Светлана Круглова**

**Директор**

практика оказания услуг в  
области управления  
персоналом

7 (905) 543 07 44

svetlana.kruglova@tedo.ru



**Надежда Воронина**

**Менеджер**

практика оказания услуг в  
области управления  
персоналом

7 (985) 183 22 70

nadezhda.voronina@tedo.ru



**Андрей Камарницкий**

**Менеджер**

практика оказания услуг в  
области управления  
персоналом

7 (963) 242 12 45

andrey.kamarnitskiy@tedo.ru



**Алексей Дингин**

**Старший юрист**

руководитель практики  
трудового права

7 (905) 543 07 87

alexei.dingin@tedo.ru

[Регистрация для участия  
в наших исследованиях](#)



[Обзор заработных плат для  
секторов  
Индустриальный и Финансовый](#)



[Исследование эффективности  
системы управления персоналом  
Ежегодное и Квартальное](#)



[Клуб HR аналитики](#)

