



Свердловский областной
Союз промышленников
и предпринимателей



HR-мастерская
сопровожаем ваш уверенный рост

«КАК РАССЧИТАТЬ ROI ИНВЕСТИЦИЙ В ПЕРСОНАЛ: от практических кейсов участников до калькулятора ROI»

Встреча из цикла “Управление
персоналом для роста прибыли”

08 октября 2026г.

План встречи



Правила совместной работы

- **Уважение** к происходящему, **принятие** мнения каждого участника
- **Активность и открытость** каждого участника
- **Четкий тайминг** заданий и действий
-

Знакомство

● Расскажите пару слов о себе
(Имя, Фамилию, должность, компания)

● Свое хобби/ увлечение

● Необычный факт о себе

● По 2 минуте

Исследования



Анализ ответов участников

Тема встречи: «КАК РАССЧИТАТЬ ROI ИНВЕСТИЦИЙ В ПЕРСОНАЛ:
от практических кейсов участников до калькулятора ROI»



Главный запрос участников

Не просто цифры, а понятная методика, которая позволит связать HR-инициативы с бизнес-результатами, рассчитать ROI и обосновать инвестиции в персонал.

Что хотят получить от встречи?



Что участники хотят оцифровать?

ТОП HR-задач, для которых нужен расчёт ROI



Какой бизнес-эффект хотят доказать?



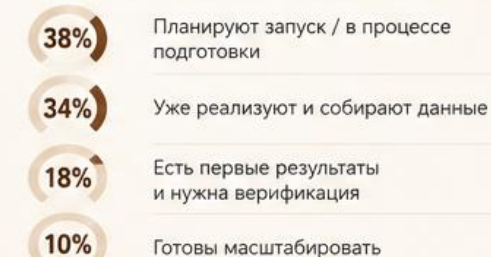
Какие данные уже есть для расчёта?



Участникам важно увидеть полную логику:



На какой стадии находятся проекты?



Рекомендуемая структура практической части встречи



Результат встречи:

умение рассчитывать ROI, обосновывать HR-инвестиции и говорить на одном языке с бизнесом.

ROI теория



ROI инвестиций в персонал

Расчет ROI инвестиций в персонал — это процесс перевода улучшений работы с персоналом на язык финансов, понятный руководству.

Универсальной формулы нет, но есть несколько проверенных подходов, которые можно адаптировать под HR задачу.



Базовая формула ROI:

$$\text{ROI} = (\text{Доход от инвестиций} - \text{Затраты на инвестиции}) / \text{Затраты на инвестиции} \times 100\%$$



Главная сложность на практике — в определении дохода.

ЧТО ВАЖНО



Принцип расчета эффективности

1



Считаем прямые, косвенные затраты и выгоды.

2



Отдачу считаем по минимуму, а затраты по максимуму.

3



Рекомендуется считать два варианта: пессимистический и оптимистический.

4



Делаем пилот.

5



Накидываем 10% на неучтенные траты.



Экономия/доходы должны быть в два раза больше, чем затраты.

Так как всегда появляются незапланированные траты.



ReturnOn Solutions

Реализация HR-решений (проектов, систем, программ) с возвратом.

Какова Ваша ЦЕЛЬ / РЕЗУЛЬТАТ?



Деньги вернулись



Сократилось время



Появились технологии



Или что-то еще...

Эффект
можно посчитать
только если
это было
запланировано

6 видов отдачи HR-инициатив (ReturnOn...)

1

ReturnOn Money

финансовая отдача



Например:

- обучение продажам, привлечению клиентов, сервисному обслуживанию;
- сокращение расходов на найм за счет снижения текучести.

2

ReturnOn People

отдача в виде вовлечения
меньшего количества людей



Например:

- оптимизация бизнес-процессов или производства.

3

ReturnOn Knowledge

результат в виде развития
компетенций и знаний



Например:

- эффективные тренинги, фасилитации, обобщение корпоративного опыта, запуск корпоративного учебного портала и пр.

4

ReturnOn Time

отдача в виде сокращения времени



Например:

- автоматизация оценки персонала;
- обучение технологии обслуживания клиентов.

5

ReturnOn Technology

возврат в виде новых технологий



Например:

- комплексные программы развития инноваций,
- фасилитации, в результате которых рождаются идеи.

6

ReturnOn Energy

отдача в виде роста мотивации



Например:

- программы развития корпоративной культуры,
- программы внедрения управления по ценностям и пр.

ROI

ЗАЧЕМ считать?

Чтобы ответить на два управленческих вопроса:

- **Стоит ли инвестировать?**
- **Какой именно дает бизнес-эффект?**

*ROI помогает перевести разговор
с «это полезно для сотрудников»
на «**это дает бизнесу** такой-то **результат**»*

КОГДА считать?

Когда есть цепочка:

ИНВЕСТИЦИЯ /ИЗМЕНЕНИЕ/ БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ

Например:

обучение руководителей = изменение управленческого поведения =
снижение текучести/ рост производительности/ сокращение сроков
закрытия вакансий

ROI

HR-инвестиция	Возможный бизнес-результат
Обучение руководителей	текучность/ укомплектованность/ производительность
Адаптация	срок выхода на результат
Подбор	стоимость вакансии/ время найма (time-to-hire)
Развитие экспертов	выручка/ прибыль/ производительность
Well-being / профилактика выгорания	потери рабочего времени/ eNPS/ производительность
Автоматизация HR	трудозатраты/ скорость процессов

Денежный эффект = результат ПОСЛЕ – результат ДО

Пример, программа обучения:

- До программы текучность = **20%**
- После = **15%**
- Снижение на 5 п. позволило избежать **10 увольнений**,
300 000 Р стоимости замещения = **3 000 000 Р**
- **Экономический эффект = 3 000 000 Р**

$ROI = (\text{Экономический эффект} - \text{Инвестиции}) / \text{Инвестиции} \times 100\%$

Например:

Экономический эффект – **3 млн Р**, Инвестиции – **1 млн Р**

$ROI = (3 - 1) / 1 \times 100\% = 200\%$

То есть на каждый вложенный рубль получили 2 рубля возврата, чистая прибыль 1 рубль



HCROI

(Human Capital Return on Investment)

Это ключевой финансовый показатель эффективности инвестиций в персонал, который показывает, сколько прибыли или добавленной стоимости приносит каждый рубль, вложенный в сотрудников.



Инвестиции в людей — это вклад в прибыль.



Формула расчета

Классическая формула Джека Фиц-енца (Jack Fitz-enz):

$$\text{HCROI} = \frac{\text{Выручка} - (\text{Операционные расходы} - \text{Затраты на персонал})}{\text{Затраты на персонал}}$$

Где:

- **Выручка** — общий доход компании.
- **Операционные расходы** — все затраты бизнеса (включая расходы на персонал).
- **Затраты на персонал** — зарплаты, премии, налоги с ФОТ, страхование и льготы.
 - Стоимость найма и адаптации.
 - Потери от текучести.
 - Стоимость обучения.
 - Потери от простоя и брака.



Пример расчета

Выручка компании	10 000 000 руб.
Операционные расходы	7 000 000 руб.
Затраты на персонал	4 000 000 руб.



Чистая добавленная стоимость от работы команды:
 $10\,000\,000 - (7\,000\,000 - 4\,000\,000) =$
7 000 000 руб.



HCROI
 $7\,000\,000 / 4\,000\,000 =$
1,75
(175%)



Это значит, что на каждый вложенный в сотрудника рубль компания получает 1,75 рубля возврата (или 0,75 рубля чистой отдачи поверх вложений).



Интерпретация значений

>1,0
(>100%)

HCROI > 1.0

Инвестиции окупаются, персонал генерирует добавленную стоимость.

=1,0
(100%)

HCROI = 1.0

Затраты на персонал равны приносимому ими доходу (нулевая рентабельность вложений).

<1,0
(<100%)

HCROI < 1.0

Бизнес убыточен в части содержания штата.



Ограничения метрики



Не учитывает долгосрочный эффект от обучения или найма (эффект отложен во времени).



Плохо применима для некоммерческих или вспомогательных подразделений (IT, HR, АХО), где сложно напрямую выделить долю выручки.



Как повысить HCROI

Главный рычаг — больше ценности от людей или меньше лишних затрат.



Замена сильных специалистов на дешевых или массовые увольнения снижают производительность и HCROI в долгосрочной перспективе.



Оптимизация должна быть хирургически точной.



Чтобы повысить HCROI, компании необходимо либо увеличить создаваемую сотрудниками ценность (выручку/маржу), либо оптимизировать затраты на персонал (ФОТ и численность).



Стратегические методы оптимизации численности и ФОТ

Ниже — проверенные подходы, которые гарантированно увеличивают возврат инвестиций в капитал.

1

Оптимизация структуры и численности

(умный Headcount)

Вместо линейного сокращения штата — аналитика и оргдизайн.



Устранение дублирующих функций и лишних звеньев

- отказ от избыточных уровней управления (2–3 исполнителя на 1 менеджера)
- оптимальный Span of Control — 1:8 или 1:10 для стандартных процессов



Аутсорсинг и гибкий контракт (GIG-экономика)

- передача непрофильных функций (бухгалтерия, IT, клининг)
 - перевод сезонных и проектных задач на ИП и самозанятых
- из Fixed Costs в Variable Costs



Автоматизация рутины

- AI, HRM-системы и RPA-роботы для шаблонных задач
- больше времени на прибыльные задачи

2

Изменение структуры ФОТ

(связь с результатом)

Метрика HCROI падает, если оклады растут без привязки к бизнес-результатам. Оптимизация структуры выплат:



Снижение постоянной части в пользу переменной

- модель «Невысокий фиксированный оклад + KPI / бонусная часть»
- ФОТ снижается в «плохие» месяцы и растет при росте выручки



Введение системы грейдов

- четкие требования к уровням (Junior, Middle, Senior)
- защита ФОТ от необоснованного повышения и давления кандидатов



Контроль переработок (овертаймов)

- оплата сверхурочных в двойном размере сильно бьет по ФОТ
- эффективнее: компенсация отгулами или перестройка графиков сменности

3

Повышение внутренней производительности

(удержание лучших)

Снижение затрат на найм и адаптацию напрямую увеличивает HCROI.



Удержание High Performers (А-игроков)

- увольнение неэффективных сотрудников («балласта») освобождает бюджет
- средства направляются на удержание и премирование ключевых сотрудников, приносящих 80% результата



Сокращение времени выхода на полную мощность (Time-to-Productivity)

- чем быстрее новичок начинает приносить прибыль, тем выше HCROI
- качественный онбординг окупает себя в первые месяцы



Правильные решения в управлении людьми — это не расходы, а инвестиции, которые приносят прибыль.

ROI кейсы

Кейс 1

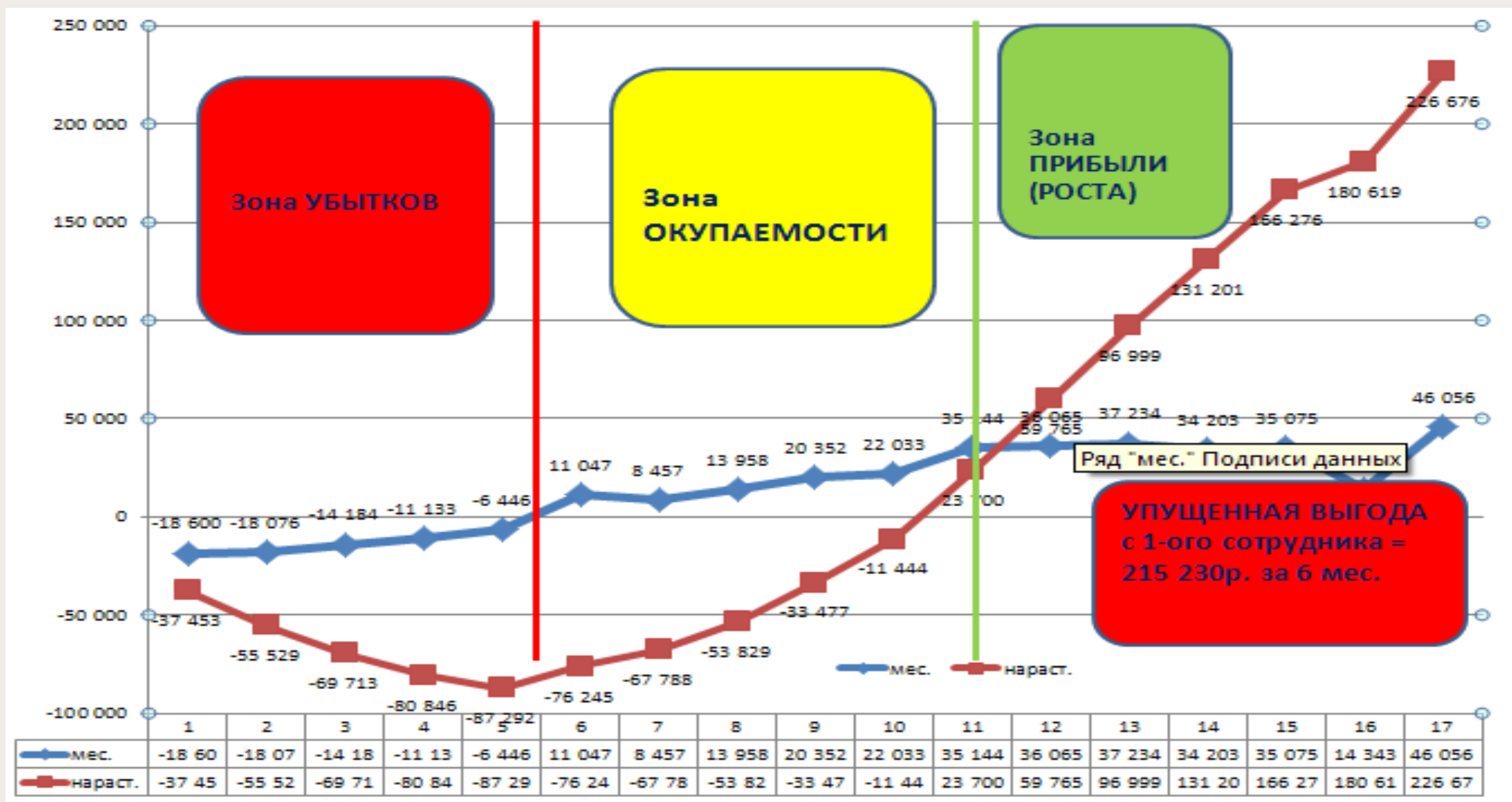
Аналитика для оценки эффективности HR процессов

Практический пример

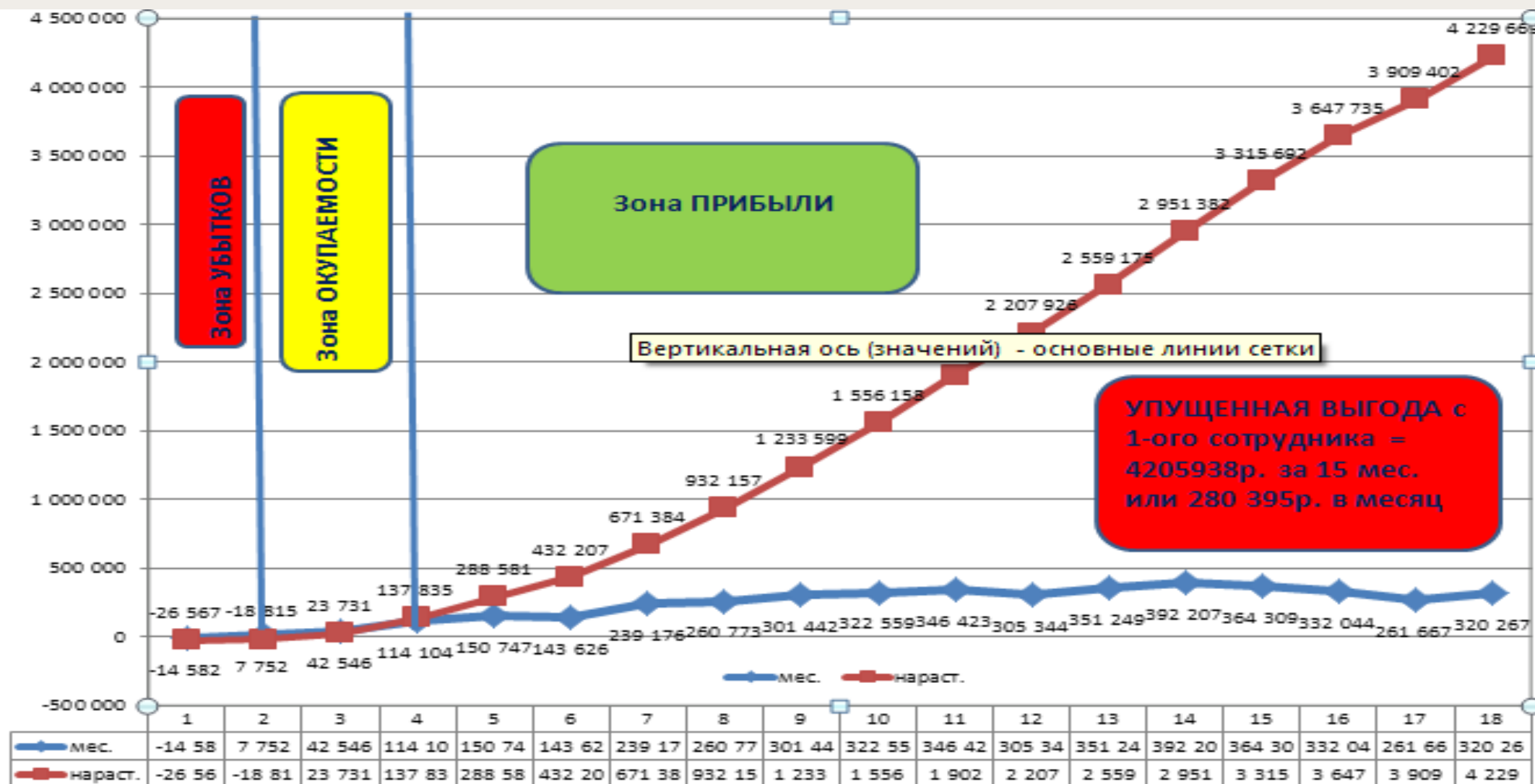
УПУЩЕННАЯ ВЫГОДА или НЕДОПОЛУЧЕННЫЙ ДОХОД

- За 1,5 года проанализированы данные по страт. профессиям дивизионов, в графике среднее значение по работнику
- За 4 года проанализированы данные по уволенным сотрудникам, опер.доходу и упущенной выгоде

Жизненный цикл операционного сотрудника банка



Окупаемость кредитного менеджера ДРБ банка



ПРОЕКТ «СТАЖЕРЫ»/ Банк

Цели

1. Выполнить KPI по ПМ и ЭМ (прием в штат "проверенных" стажеров)
2. Обеспечить объем выдач кредитного портфеля ДРБ в сумме более 35 000 000 р.
3. Увеличить Доход Банка на 40 000 в месяц от 1 Стажера - (100 стажеров - 4 000 000р. в месяц)
4. Выход нового сотрудника на ЭМ в период с 1-3 месяц работы
5. Сократить текучесть персонала на 10% по Банку (сокращение экономических потерь при уходе персонала с опытом менее 6 месяцев)

ROI/ ДОХОДЫ

Расчет маржинальной прибыли банка через канал СТАЖЕРЫ

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР генерит 100 000 маржинальной прибыли за 1-3 месяца

ФОКУС на цепочки продаж: Кредит (мин. 50 т.р. - 416р.), Страховка на 1 г. - 4950р., ТП "Классик" - 1500р. доход Банка 6866р.

Вознаграждение стажеру - 400 р. за привлечение 1 Клиента

кол-во стажеров	1 месяц - 7 продаж	кол-во продаж в месяц	прибыль Банка за 1 цепочку продаж	вознагр. стажера за 1 клиента	прибыль Банка в месяц	прибыль Банка за 7 месяцев	вознагр. стажера -	бонус сотрудника Банка в месяц	Итоговая сумма возн. и бонуса за 7 месяцев	Маржинальная прибыль Банка в месяц	Маржинальная прибыль Банка за 7 месяцев
1	7	49	6866	400	48062	336434	2800	1575	30625	43687	305809
100	700	4900	6866	400	4806200	33643400	2800	1575	3062500	4801825	30580900

Увеличение объема продаж кредитного портфеля

средняя сумма 1 кредита, р.	выдач в месяц -1 стажер	ИТОГО в месяц - 1 стажер	стажеров за 7 месяцев	ИТОГО в месяц - 100 стажеров, р.
50 000	7	350000	100	35000000

Воронка продаж СТАЖЕРА

дозвонов в день	рабочие дни в месяц	ИТОГО дозвонов в месяц	Согласие клиентов 10%	выдача кредита - 15%		пригласить клиентов в день	рабочие дни в месяц	ИТОГО клиентов в месяц	выдача кредита - 15%
25	21	525	52,5	7,875	или	3	21	63	9,45

ROI/ РАСХОДЫ

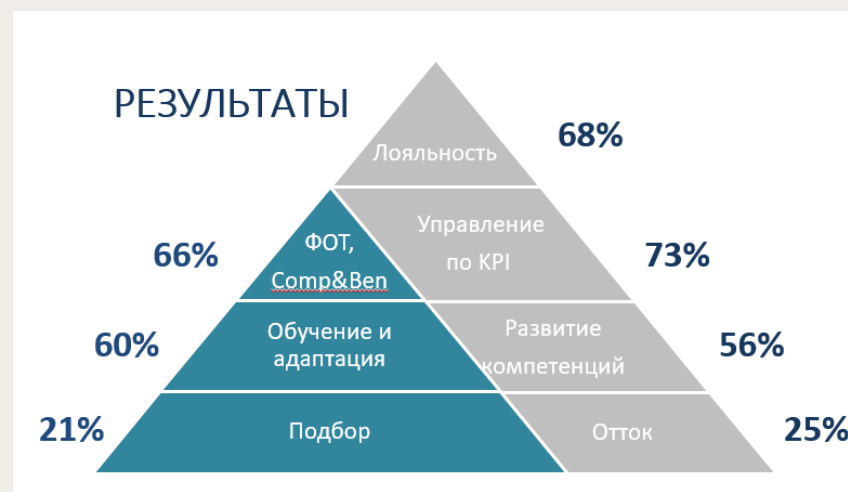
Расход:			
п/п	Задача	Бюджет на 7 месяцев	Метрики
1	Вознаграждение владельцев проекта/рабочая группа	280 000	KPI проекта
2	Каналы привлечения стажеров	1 400 000	Метрики подбора
	Методы отбора стажеров		Конверсия этапов отбора
2	Обучение и вознаграждение наставников	3 080 000	KPI / NPS
5	Обучение стажеров	2 000 000	метрики обучения
6	Неучтенные траты (10%)	676 000	
Итого:		7 436 000	

ROI/ ОКУПАЕМОСТЬ

Статьи	План на 7 мес
Расходы	7436000
Менеджмент	280000
Подбор (источники и методы)	1400000
Наставник (обучение и вознаграждение)	3080000
Стажеры (обучение)	2000000
Неучтенные траты (10%)	676000
Доходы	30580900
100 стажеров за 7 мес. Работы	
ROI	311%

ROI/ Окупаемость

$$ROI = \frac{\text{Доход} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} \times 100\%$$



Статьи	План на 7 мес	Факт
Расходы	7436000	9460000
Менеджмент	280000	280000
Подбор (источники и методы)	1400000	2100000
Наставник (обучение и вознаграждение)	3080000	4680000
Стажеры (обучение)	2000000	2400000
Неучтенные траты (10%)	676000	
Доходы	30580900	31240300
100 стажеров за 7 мес. Работы		
ROI	311%	230%

Результаты кейса

Проблемы		Решение	Результат	
1. Большая текучка кадров	43%	1. Провели аудит процессов HR;	1. Текучка кадров	-11%
2. Выход сотрудника на самоокупаемость	5 мес	2. Выявили проблемные зоны в мотивации руководителей и жизненном цикле сотрудников, включая их набор;	2. Выход сотрудника на самоокупаемость	3 мес
Средний срок работы сотрудника	4 мес	3. Составили детальный план изменений.	Средний срок работы сотрудника	9 мес
3. Упущенная выгода на одного сотрудника	220 000 Рублей/мес	Реализовали проекты: • Новые KPI руководителей; ➡ Проект «Стажеры»; • Обучение руководителей HR инструментам (АЦ, УР, NPS).	3. Рост продаж	+15%
			4. Дополнительная прибыль со стажеров	+16 млн

Кейс 2

ПРОЕКТ «СТАЖЕРЫ»/ Агентство недвижимости

- Создан **Новый путь от СТУДЕНТА ДО АГЕНТА + ЗАЧЕТКА + Стипендия**
- Реализована система встреч со стажерами (**1/2/4/6/8 недели + KPI недели**)
- Новые форматы **обучения** стажеров
- **Завтрак** со стажерами





ROI

Стажерский проект — интегрированная модель, сочетающая мотивацию, обучение и поддержку.

4 КЛЮЧЕВЫХ КОМПОНЕНТА ПРОЕКТА

1



ДОРОЖНАЯ КАРТА

План вхождения в профессию с ключевыми действиями для выхода на первую сделку.

2



ИНСТИТУТ НАСТАВНИЧЕСТВА

Стажер закрепляется за опытным агентом для практического обучения и передачи знаний.

3



РЕГУЛЯРНАЯ ПОДДЕРЖКА HR

Еженедельные встречи для поддержки, вовлечения в культуру и решения вопросов.

4



СТИПЕНДИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА С KPI

СТИПЕНДИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА (KPI)

1-Й МЕСЯЦ



5 000 руб.
базовая стипендия

+



10 000 руб.
бонус за KPI

=

15 000 руб.

2-Й МЕСЯЦ



15 000 руб.
базовая стипендия

+



15 000 руб.
бонус за KPI

=

30 000 руб.



ИТОГ ЗА 2 МЕСЯЦА

45 000 руб.



ЗАЧЕТКА АГЕНТА

Учетный инструмент проекта:



Фиксация KPI



График встреч



Выплаты вознаграждений



РАСЧЕТ ROI

$$\text{ROI} = (\text{Чистая прибыль} / \text{Инвестиции}) \times 100\% \\ = (3\,525\,505 / 1\,215\,000) \times 100\% =$$

290%



На каждый вложенный в стипендиальную программу рубль компания получила **1,90 руб.** чистой прибыли.

СРАВНИТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДО И ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ

Показатель	До внедрения	После внедрения	Изменение
 Коэффициент закрепляемости в профессии	10 %	30 %	+20 п.п.
 Индекс лояльности персонала (eNPS)	36 %	78,5 %	+42,5 п.п.
 Текучесть персонала	>100 %	снижена на 16 %	-
 Обучено стажеров, чел.	-	70	-
 Доля стажеров, вышедших на сделку в 1–2 месяц	-	46 %	-

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

 Валовой комиссионный доход от стажеров	7 119 394 руб.
 Инвестиции в стипендию	1 215 000 руб.
 Чистая прибыль от проекта	3 525 505 руб.
 ROI проекта	290%

Ключевые HR метрики
для применения расчета ROI

Ключевая карта HR-метрик

Стратегический дашборд для CEO и HRD

ЛЮДИ → ПРОЦЕССЫ → РЕЗУЛЬТАТ

МЕТРИКИ, КОТОРЫЕ ПРИВОДЯТ К РОСТУ БИЗНЕСА

Главный вывод

Фокус — на трёхуровневой системе метрик.

- 1 Финансово-стратегический уровень**
Какова отдача от инвестиций в человеческий капитал?
- 2 Операционно-эффективный уровень**
Эффективно ли работает HR-система?
- 3 Уровень организационного здоровья**
Способна ли организация расти устойчиво?



- Линейные HR**
Следят за процессными метриками
Например: время закрытия вакансии
- Руководители**
Отвечают за результативные метрики
Например: выручка на сотрудника, текучесть high-performers, внутренняя мобильность
- Ценность метрики**
В способности приводить к управленческим решениям

5 ключевых метрик

CEO и HRD: общий фокус

- 1 Выручка на сотрудника**
Эффективность капитала
- 2 Текучесть high-performers**
Сохранение ключевых талантов
- 3 Качество найма**
Создание реальной ценности
- 4 Внутренняя мобильность**
Фабрика талантов
- 5 ROI обучения**
Инвестиции в рост

+ eNPS | Минимальный дашборд для старта

8 функциональных модулей HR-метрик

- 1 Подбор и комплектование**
Качество найма + стоимость вакансии
- 2 Онбординг и адаптация**
Время до производительности
- 3 Обучение и развитие**
ROI обучения + охват
- 4 Эффективность и производительность**
Выручка на сотрудника + доля high-performers
- 5 Удержание и текучесть**
Активная текучесть high-performers
- 6 Оплата труда и стоимость**
Доля расходов в выручке
- 7 Вовлечённость и здоровье**
eNPS + абсентеизм
- 8 Таланты и преемственность**
Готовность преемников + доля HiPo

CEO и HRD: разные вопросы — одна цель



CEO спрашивает:

- Какую отдачу приносят инвестиции?
- Удержались ли high-performers?
- Откуда возьмётся следующий лидер?
- Растёт ли выручка на человека?



HRD отвечает:

- Результативные метрики (выручка, текучесть, мобильность, ROI обучения)
- А не процессные (время найма, часы обучения)



Минимальный дашборд: 6 метрик

Выручка на сотрудника • Текучесть high-performers • Внутренняя мобильность
Качество найма • ROI обучения • eNPS

Принципы выбора метрик

- 1 5–7 ключевых метрик**
Больше — не работает
- 2 Формула, цель, источник, периодичность**
Для каждой метрики
- 3 Связь с P&L или культурой**
Для CEO
- 4 Приоритет — опережающим**
Эффективность руководителей, мобильность, HiPo
- 5 Тест «So What»**
Что это значит и что мы делаем?



HR-метрики — не про отчётность.
Они про решения, которые создают стоимость бизнеса.

ЛЮДИ ДЕЛАЮТ РАЗНИЦУ



Ключевые метрики найма

ЭФФЕКТИВНЫЙ НАЙМ — ЭТО ИНВЕСТИЦИЯ В БУДУЩЕЕ БИЗНЕСА



Стоимость найма
(CPH)

-20%

при оптимизации
процесса



Время до закрытия
(Time to Fill)

30–45 дней

оптимальная
скорость найма



Доля принятых
офферов

≥ 85%

сильный
бренд работодателя



Проходимость
испытательного срока

≥ 90%

качество
найма



Время до выхода
на плановую
производительность

30–60 дней

быстрый вклад
в результат



Стоимость вакансии

0,8–1,5 млн ₽

потери при простое
позиции



Комплексная оценка
найма + онбординга

≥ 80%

успешных
новых сотрудников



Что особенно важно CEO



Качество найма

Долгосрочная ценность
сотрудника



Стоимость вакансии

Минимизация потерь
от простоя



Быстро нанятый, но ушедший
через 6 месяцев сотрудник обходится дороже,
чем медленно нанятый, но остающийся надолго.

Вывод для руководителей

Инвестируйте в качество
найма, а не в скорость.

От первого дня к высокой продуктивности



ЛЮДИ
АДАПТИРУЮТСЯ
БЫСТРЕЕ,
КОГДА ИМ ВАЖНЫ

СИЛЬНЫЙ СТАРТ — БЫСТРЫЙ РОСТ — УСТОЙЧИВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ



Проходимость
испытательного срока

$\geq 90\%$

(Прошедшие испытательный
срок ÷ Принятые) × 100%

ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ОНБОРДИНГА



Время до плановой
производительности

≤ 60 дней

Дата достижения нормы —
Дата выхода

КВАНТИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ
НА RAMP-UP



Удовлетворённость
онбордингом

$\geq 4,2 / 5$

Опрос через 30 дней
после выхода

КАЧЕСТВЕННАЯ
ДИАГНОСТИКА



КЛЮЧЕВАЯ ЛОГИКА

Два лишних месяца

до выхода на плановую производительность =
два месяца потерянной выручки.



Быстрая адаптация
приносит результат
не только для сотрудника,
но и для бизнеса.

Инвестиции в людей, которые приносят результат

РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ — УСТОЙЧИВЫЙ РОСТ БИЗНЕСА



БОЛЬШЕ
КОМПЕТЕНЦИЙ —
ВЫШЕ
РЕЗУЛЬТАТЫ



ROI обучения

$(\text{Выгоды} - \text{Затраты}) \div \text{Затраты} \times 100\%$

ДОКАЗАТЕЛЬСТВО
БИЗНЕС-ЦЕННОСТИ L&D



Затраты на обучение
на сотрудника

Общие расходы
на обучение $\div$ Численность

КОНТРОЛЬ БЮДЖЕТА



Часы обучения
на сотрудника

Общее число часов обучения
 $\div$ Число обученных

ИНТЕНСИВНОСТЬ ВЛОЖЕНИЙ



Охват обучением

$(\text{Число обученных} \div \text{Число подлежащих обучению}) \times 100\%$

ПОКРЫТИЕ



Доля повышений
после обучения

$(\text{Число повышений среди выпускников} \div \text{Общее число выпускников}) \times 100\%$

СВЯЗЬ ОБУЧЕНИЯ
С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ



ОБУЧЕНИЕ
СЕГОДНЯ —
КАДРОВЫЙ
РЕЗЕРВ ЗАВТРА



ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

Обучение — это не затраты,
а инвестиции в рост бизнеса.



Выше
продуктивность



Сильнее
команда



Устойчивее
конкурентные
позиции

Люди, которые создают результат

ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНД — ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РОСТА БИЗНЕСА



ВЫШЕ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ —
СИЛЬНЕЕ
БИЗНЕС



**Выручка
на сотрудника**

Общая выручка ÷
Среднесписочная численность

ФИНАЛЬНАЯ МЕТРИКА
ЭФФЕКТИВНОСТИ



**Затраты
на сотрудника**

(ФОТ + льготы + обучение +
управленческие расходы) ÷
Численность

УДЕЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ
РАБОЧЕЙ СИЛЫ



**Доля
high-performers**

(Число high-performers ÷
Общая численность) × 100%

ПЛОТНОСТЬ ТАЛАНТОВ



**Эффективность
руководителей**

Текущая подчинённых,
вовлечённость команды,
эффективность команды —
комплексная оценка

ОПЕРЕЖАЮЩИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ



**Больше вовлечённых
и эффективных команд —
выше результаты
бизнеса**



ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

**Сильные метрики сегодня —
устойчивый рост завтра.**



Выше
производительность



Сильнее
команды



Устойчивое
развитие

ROI калькуляторы

Калькулятор ROI для найма (Recruitment ROI)

Оцените, какую отдачу приносит найм, и примите обоснованные решения для роста бизнеса.



Средний ROI найма в примере

При правильном подходе каждый вложенный рубль приносит отдачу.



 **Базовая формула**

ROI найма =
$$\frac{\text{Экономия на времени простоя} + \text{Экономия на текучести} + \text{Прирост производительности}}{\text{Затраты на найм}} \times 100\%$$

Компоненты расчета

Компонент	Формула	Пример (Reece Group)
 Стоимость вакансии в день	(EBITDA сотрудника / 260)	\$150/день (консервативно)
 Экономия на времени	Сокращение дней × Стоимость дня × Число вакансий	5 дней × \$150 × 83 = \$62 250/мес
 Стоимость замены	40–200% годовой зарплаты	\$22 000/чел
 ROI	(Экономия – Затраты) / Затраты	(\$93 000 – \$75 000) / \$75 000 = 24% за 6 мес

Пример расчета (Reece Group)

 **Экономия на времени**
\$62 250/мес
(5 дней × \$150 × 83)

 **Экономия на текучести**
\$26 750/мес
(снижение текучести на 15%)

 **Прирост производительности**
\$4 000/мес
(дополнительная выручка)

 **Затраты на найм**
\$75 000/мес
(технология + внутренние ресурсы)

 **ROI найма**
24% за 6 месяцев

 **Расширенная формула**
(с учётом качества найма)

ROI найма =
$$\frac{\text{Сокращение времени} \times \text{Daily Cost} + \text{Снижение текучести} \times \text{Replacement Cost}}{\text{Стоимость технологии} + \text{Внутренние затраты}}$$

ROI/ калькулятор

ROI — Подбор

ROI проекта по снижению стоимости/срока найма и повышению качества найма.

Параметр	Ед.	Blank / Введите	Example / Пример
Количество наймов	чел.		100,00
Текущая стоимость найма	₽/чел.		90 000,00
Новая стоимость найма	₽/чел.		70 000,00
Сокращение vacancy days	дней		10,00
Стоимость дня вакантности	₽/день		12 000,00
Инвестиции в HR-проект	₽		1 200 000,00
Доп. эффект от качества найма	₽		500 000,00

Расчёт

Финансовый эффект	₽	0	14 500 000
Инвестиции	₽	0	1 200 000
Net Benefit / Чистый эффект	₽	0	13 300 000
ROI	%	0,0%	1108,3%
Benefit/Cost	x	0,00x	12,08x

ROI/ пример данных при замене специалиста

Вид затрат	Статьи затрат	Перечень затрат	Заработная плата для расчета	Единицы измерения	часов	Месяц 1	часов	Месяц 2	часов	Месяц 3
Косвенные	Увольнение	Выплаты при увольнении		₽		20 000 ₽				
Косвенные	Увольнение	Компенсация неиспользованного отпуска		₽		15 000 ₽				
Косвенные	Увольнение	Трудозатраты на оформление кадровых документов	15000	часы	0,5	46 ₽		- ₽		- ₽
Косвенные	Увольнение	Трудозатраты на оформления расчета	25000	часы	0,5	76 ₽		- ₽		- ₽
Косвенные	Увольнение	Передача-прием дел	25000	часы	0,5	76 ₽		- ₽		- ₽
Прямые	Подбор	Доступ к базе резюме		₽		3 000 ₽				
Прямые	Подбор	Реклама вакансии		₽		700 ₽		700 ₽		
Прямые	Подбор	Трудозатраты специалиста по подбору персонала	45000	часы	30	8 211 ₽	10	2 737 ₽		- ₽
Косвенные	Подбор	Трудозатраты руководителя на интервью	150000	часы	4	3 649 ₽		- ₽		- ₽
Косвенные	Подбор	Собеседование в службе безопасности	100000	часы	1	608 ₽		- ₽		- ₽
Косвенные	Подбор	Проверка службой безопасности		₽		500 ₽				
Прямые	Подбор	Оплата услуг кадрового агентства		₽						
Прямые	Подбор	Оплата услуг аутсорсинговой компании		₽						
Прямые	Подбор	Выплаты рефералам		₽						
Косвенные	Прием	Медицинский осмотр		₽						
Косвенные	Прием	Спецодежда		₽						
Косвенные	Прием	Оборудование рабочего места		₽						
Косвенные	Прием	Трудозатраты на оформление приема на работу	15000	часы	0,5	46 ₽		- ₽		- ₽
Косвенные	Обучение	Заработная плата наставника	0	часы		- ₽		- ₽		- ₽
Косвенные	Обучение	Заработная плата руководителя стажировки	0	часы		- ₽		- ₽		- ₽
Косвенные	Обучение	Стоимость обучения в учебном центре		₽						
Косвенные	Адаптация	Переплата в период адаптации	80000	25%		- ₽	80	9 731 ₽		- ₽
Косвенные	Прием	Увеличение/уменьшение заработной платы		₽						

УВОЛЬНЕНИЕ	35 198 ₽
ПОДБОР	20 105 ₽
ПРИЕМ	46 ₽
ОБУЧЕНИЕ	- ₽
АДАПТАЦИЯ	9 731 ₽
ПРОЧИЕ	- ₽
ПРЯМЫЕ ЗАТРАТЫ	15 348 ₽
КОСВЕННЫЕ ЗАТРАТЫ	49 732 ₽
ИТОГО	65 079 ₽

ROI/ калькулятор

ROI — Адаптация

ROI улучшения onboarding через сокращение time-to-productivity и ранней текучести.

Параметр	Ед.	Blank / Введите	Example / Пример
Количество новых сотрудников	чел.		120,00
Дней до продуктивности — было	дней		90,00
Дней до продуктивности — стало	дней		70,00
Ценность продуктивного дня	₽/день		8 000,00
Снижение ранней текучести	п.п.		5,00
Стоимость раннего ухода	₽/чел.		180 000,00
Инвестиции в onboarding	₽		1 800 000,00

Расчёт

Финансовый эффект	₽	0	20 280 000
Инвестиции	₽	0	1 800 000
Net Benefit / Чистый эффект	₽	0	18 480 000
ROI	%	0,0%	1026,7%
Benefit/Cost	x	0,00x	11,27x

ROI/ калькулятор

ROI — Обучение

ROI обучения: финансовый эффект от роста продаж/экономии/снижения ошибок минус стоимость программы

Параметр	Ед.	Blank / Введите	Example / Пример
Количество участников	чел.		80,00
Рост прибыли/экономии на участника	₽		45 000,00
Снижение ошибок	₽		900 000,00
Инвестиции: внешние расходы	₽		1 200 000,00
Внутреннее время участников/руководителей	₽		300 000,00
Доп. инвестиции	₽		100 000,00

Расчёт

Финансовый эффект	₽	0	4 500 000
Инвестиции	₽	0	1 600 000
Net Benefit / Чистый эффект	₽	0	2 900 000
ROI	%	0,0%	181,3%
Benefit/Cost	x	0,00x	2,81x

ROI/ калькулятор

ROI — Вовлеченность

ROI программы вовлеченности через прирост производительности и снижение текучести.

Параметр	Ед.	Blank / Введите	Example / Пример
Численность	чел.		1 000,00
ФОТ + налоги на сотрудника/год	₽		2 400 000,00
Рост производительности	%		1,5%
Предотвращенные уходы	чел.		25,00
Стоимость замещения	₽/чел.		600 000,00
Инвестиции в вовлеченность	₽		2 500 000,00

Расчёт

Финансовый эффект	₽	0	51 000 000
Инвестиции	₽	0	2 500 000
Net Benefit / Чистый эффект	₽	0	48 500 000
ROI	%	0,0%	1940,0%
Benefit/Cost	x	0,00x	20,40x

Цифры исследований Gallup Q12:

- Продуктивность и прибыльность: Организации из топ-25% по уровню вовлеченности по методологии Gallup в среднем на 21% продуктивнее и на 17% прибыльнее по сравнению с компаниями из нижней четверти
- Текучесть кадров (Turnover): Снижение текучести составляет до 40–59% в подразделениях с высокой вовлеченностью
- Качество работы: Наблюдается снижение брака/ошибок и меньшее количество прогулов/больничных

Aon Hewitt:рост индекса вовлеченности на 5 пунктов дает прирост выручки на 3% в следующем году

Где «спрятаны» 4 038 чел/час

Найдите скрытые резервы и превратите профицит в реальную экономию.

АНАЛИЗ
ПРОЦЕССОВ
ДАЕТ РЕЗУЛЬТАТ



Проблема

Профицит 4 038 чел/час
при выводе в доп. смены 564 часа.

4 038
чел/час

Профицит

564
часа

Дополнительные
смены



Возможные причины

1



Технологические потери

Простой из-за
организации
производства

2



Дисбаланс навыков

Сотрудники есть,
компетенций нет

3



Ошибки планирования

Потребность в часах
рассчитана неверно



ROI диагностики



Затраты
на анализ

200 000 Р



Выявленный
и устраненный
профицит (50%)

2 019
чел/час



Стоимость часа
(например, 500 Р)

500 Р



Экономия

1 009 500 Р
(2 019 × 500)



ROI

$$\frac{(1\,009\,500 - 200\,000)}{200\,000} \times 100$$

404%

Калькулятор стоимости текучки кадров: рассчитайте потери компании

Каждое увольнение обходится компании в среднем в **1.5-2** годовых зарплаты сотрудника. Но это только видимая часть айсберга. Наша методика расчета стоимости текучки учитывает все скрытые потери и поможет вам принять обоснованные решения по удержанию персонала.

1.5 - 2
годовых зарплаты
на одно увольнение
(только видимая часть)



Что включает стоимость текучки



Прямые затраты

- Затраты на поиск
Рекрутинг, реклама вакансий, агентства
- Адаптация новичка
Обучение, наставничество, потерянная производительность
- Административные расходы
Оформление документов, выходное пособие



Косвенные потери

- Снижение производительности
Время на передачу дел, перераспределение задач
- Потеря знаний
Корпоративная память, уникальный опыт сотрудника
- Влияние на команду
Демотивация, рост нагрузки на оставшихся сотрудников
- Репутационные риски
Влияние на employer brand



Долгосрочные последствия

- Снижение качества
Уход лучших сотрудников ухудшает общую компетентность
- Финансовые потери
Снижение прибыли из-за нестабильности команды
- Временные затраты
На восстановление эффективности после увольнения

Формула расчета стоимости текучки



Базовая формула

Стоимость текучки =
(Годовая зарплата × Коэффициент)
+ Дополнительные затраты

Коэффициенты для разных позиций

0.5–1

Линейный персонал

1–1.5

Специалисты среднего звена

1.5–2.5

Руководители

2–3

Топ-менеджеры



Детальная формула

Стоимость = (Зарплата × 0.3) + (Поиск × 0.25) +
(Адаптация × 0.2) + (Потери производительности × 0.15) +
(Другие затраты × 0.1)

Факторы, влияющие на стоимость



Уровень позиции

Выше позиция - выше стоимость замены из-за сложности поиска и более высокой зарплаты.



Сложность найма

Дефицитные специальности (IT, продажи) обходятся дороже в поиске и адаптации.



Регион и отрасль

В Москве и IT-сфере затраты на персонал выше, чем в регионах.



Стаж сотрудника

Чем дольше работал человек, тем выше потери от его ухода (знания, связи, опыт).

Как использовать калькулятор



Для анализа текущей ситуации

- Рассчитайте стоимость текучки за последний год
- Определите самые «дорогие» позиции
- Оцените окупаемость retention-программ



Для планирования бюджета

- Прогноз затрат на персонал с учетом текучки
- Расчет необходимых инвестиций в HR
- Оценка эффективности программ удержания



Для принятия решений

- Оценка стоимости увольнения vs. инвестиций в развитие
- Выбор между наймом и развитием внутренних кандидатов
- Оптимизация процессов для снижения текучки

Стратегии снижения стоимости текучки



Профилактика увольнений

- Регулярные опросы удовлетворенности
- Развитие карьерных перспектив
- Конкурентная система компенсаций



Быстрая замена

- База внутренних кандидатов
- Система преемственности
- Автоматизированный рекрутинг



Оптимизация процессов

- Сокращение периода адаптации
- Автоматизация рутинных задач
- Улучшение рабочей среды



Заключение

Текучка кадров — это не просто статистика, а серьезные финансовые потери. Используя наш калькулятор, вы сможете точно оценить стоимость увольнений и разработать эффективную стратегию удержания персонала.



Рассчитайте стоимость текучки в вашей компании и узнайте, сколько вы теряете на увольнениях.

ROI практика

Формула

Расчет ROI			
Проект:			
Цель:			
Расход:			
п/п	Задача	Бюджет	Метрики
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9	10% на неучтенные траты		
Итого:		0	
Доход:		Бюджет	
1			
2			
3			
Итого:			
РАСЧЕТ ROI		%	
на 1 вложенный рубль чистый возврат		_____ рубля _____ копеек	
Формула:			
ROI = ((Доход от обучения - Затраты) / Затраты) x 100%			

Дашборд

Результат на трех уровнях

Стратегический для директора

Ключевые показатели по персоналу для принятия основных управленческих решений.

Аналитический для HR'a

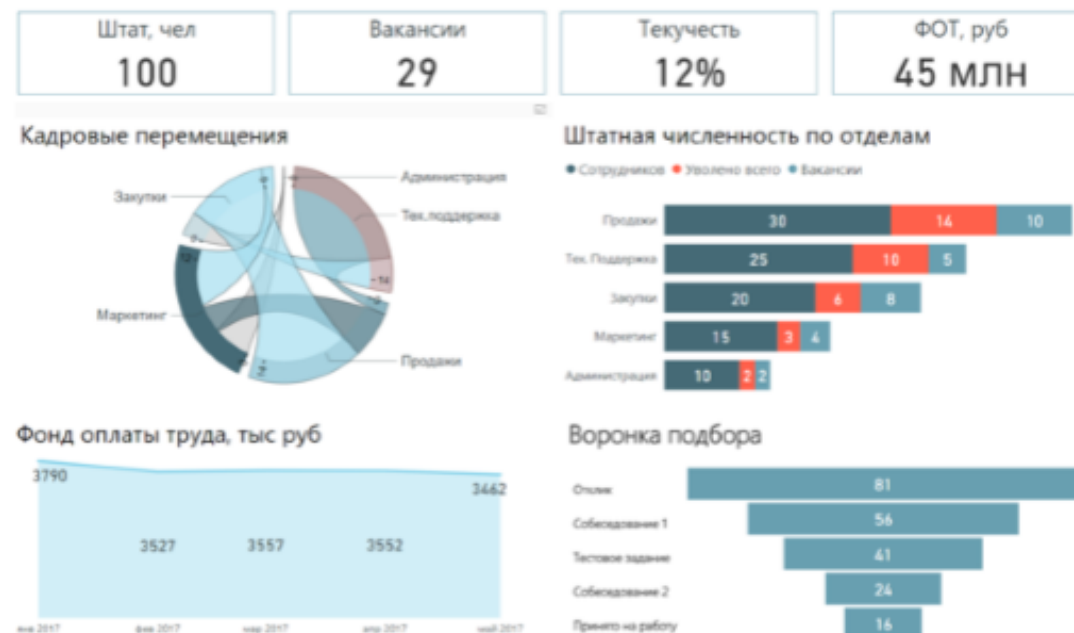
Более детальные данные, подкрепляющие стратегический уровень в различных разрезах.

Оперативный для руководителя

Отчеты для линейных руководителей по их сотрудникам.

Стратегический для Директора

- Контроль и тд.
- Почему ваши сотрудники плохо или хорошо работают
- Как вы среди конкурентов
- Сотрудники будут приносить вам больше денег



Аналитический для HR

- Объективно где проблемы
- Рекомендации что делать
- Как делать – какие KPI, какие отчеты



Оперативный для Руководителей

- Мои ключевые сотрудники
- Мотивация персонала
- Общие данные



«Отслеживание показателей эффективности деятельности HR, никого не впечатлит, если вы не сможете показать связь между HR метриками и прибыльностью бизнеса»

Дэйв Ульрих

Мои результаты на сегодня

- Знаю

.....

- Умею делать

.....

- Беру в работу

.....

Поделитесь, что берете
сегодня для себя со встречи?

Будем благодарны также за обратную
связь по QR

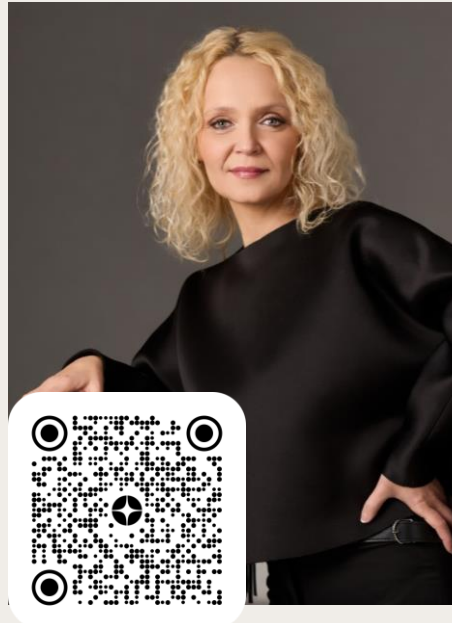


С Уважением, команда проекта



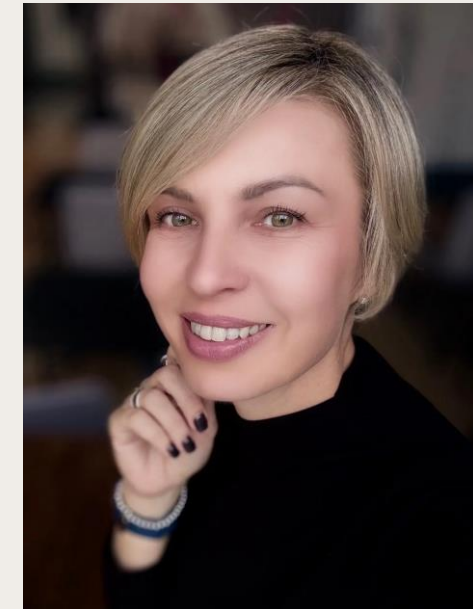
Ирина Дмитриева

*Бизнес-ориентированный
HRD
с 26-летним опытом
трансформации HR-систем
ТОП-50 HR*
тел: +7 912 606 58 61



Анастасия Пеша

*К.э.н, бизнес-психолог,
предприниматель,
фасилитатор
20+лет в управлении
персоналом
20+ лет преподавания*
тел: +7 982 718 75 31
<https://www.dipesha.ru>
<https://dzen.ru/dipesha>



Ирина Рягузова

*Стратегический HR BP
работаю на стыке HR, продаж
и сервиса
15+ лет трансформации HR-
систем под бизнес-цели
15+ лет работы со сложными
стейкхолдерами*
тел: +7 912 23 111 38