



www.ampluabroker.ru

Оценка эффективности HR проектов: что, как и зачем оценивать

«Амплуа-Брокер», ©, 2008-2009



На рынке - винегрет понятий. Выберите определение для своей компании

Чаще обсуждается вопрос эффективности обучения

Что подразумевается под обучением (что хотим оценить)?

- Конкретный тренинг?
- Комплекс обучающих мероприятий?
- Всю T&D систему компании?
- Работу T&D отдела?

Что подразумевается под эффективностью?

- Хорошие оценки участников?
- Бюджет на обучение 1 сотрудника?
- Количество проведенных тренингов в год?
- Рост продаж или других бизнес показателей?
- Улучшение компетенций?
- Уровень удовлетворенности внутренних заказчиков?

«Амплуа-Брокер» выделяет 3 группы HR и T&D показателей

1я группа:

Показатели оперативной деятельности системы обучения и развития в целом.

2я группа:

Ключевые показатели эффективности (КПЭ, KPI) работы T&D отдела (корпоративного университета, учебного центра и т.д.)

3я группа:

Показатели эффективности для бизнеса конкретных T&D программ

Под эффективностью (обучения, HR-проектов) в данной классификации подразумевается видимая, измеримая польза для бизнеса

1я группа: показатели оперативной деятельности T&D или HR системы

Их стоит подсчитывать, если:

1. Они отслеживаются в динамике в рамках одной компании, при этом есть ясность, к чему должны стремиться эти показатели (внутренний бенчмаркинг)
2. Они сравниваются с показателями на рынке (внешний бенчмаркинг)

Самые «любимые» из T&D показателей:

3. Бюджет на обучение, как % от ФОТ
4. Бюджет на обучение 1 человека в год
5. Количество часов (дней) обучения на человека
6. Закупочная цена 1 тренинг-дня
7. Стоимость 1 часа обучения

К эффективности обучения эти показатели относятся слабо

2я группа: KPI структуры, отвечающей за HR и T&D

Примеры KPI структуры, отвечающей за обучение в компании:

- No show (% не пришедших сотрудников на обучение)
- % переноса дат очных занятий от общего количества занятий
- Срок вывода новой программы
- Процент продвижения участников программ по развитию кадрового резерва в течение года по завершении программы
- Индекс вовлеченности топ-менеджеров
- Количество сотрудников, успешно сдавших тесты (экзамены, зачеты) по завершении курсов
- Загрузка корпоративного тренера
- Оценки по 1 и 2му уровню Киркпатрика

KPI тоже можно отслеживать через внутренний и внешний бенчмаркинг

Эта группа: показатели эффективности HR и T&D мероприятий (проектов)

Обучение или любые другие HR-проекты должны влиять на конкретные бизнес-показатели, иначе в них нет смысла

Примеры бизнес-показателей:

- текучесть персонала
- индекс удовлетворенности клиентов компании
- показатель абсентеизма персонала
- привлечение новых клиентов (индекс притока новых клиентов)
- повышение производительности
- ROI
- сокращение издержек
- и другие бизнес-показатели, важные для Вашей компании на настоящий момент

3я группа: показатели эффективности (продолжение)

Эффективность HR в терминах влияния на бизнес-показатели можно измерять в двух видах:

1. Зафиксировать изменение показателя (4й уровень по Киркпатрику)
2. Перевести изменение в ROI, изолировав эффект от Hr или T&D проекта и учтя затраты на проект (5й уровень по Филлипсу)

ROI посчитать можно. Есть проверенные инструменты изоляции эффекта от проекта или программы на бизнес-показатели. ROI не более субъективен, чем оценки по 1му или 2му уровню Киркпатрика.

ROI следует считать только для длительных, комплексных, дорогостоящих программ или проектов.

3 мнения по поводу ROI

«Если бы получал по 10 долларов каждый раз, когда слышу плач тренера о том, что он не может отделить влияние тренинга от других факторов, действующих в организации... давно бы стал миллионером»

Джей Кросс (Jay Cross), президент Internet Time Group

«Разговоры о том, что ROI посчитать невозможно – это малодушие и нежелание развиваться профессионально. Оценивать эффективность своей HR-деятельности нужно, иначе при первой возможности бизнес оставит вас за бортом»

Д.Филлипс

«Меня разбирает смех, когда я слышу, что профессиональный тренер должен уметь показывать выгоду для клиента в терминах возврата на инвестиции. Вы только представьте себе все факторы, которые влияют на прибыль!»

Д. Киркпатрик

Контактная информация

Эксперты «Амплуа-Брокер» готовы ответить на вопросы, с которыми Вы сталкиваетесь при оценке эффективности своих HR-проектов.

Вы также можете заказать корпоративный мастер-класс на тему «Оценка эффективности HR-проектов».

Тел: 8-925-005-6982

Ужакина Юлия, uzhakina@ampluabroker.ru

Наталья Толстая, tolstaya@ampluabroker.ru