

# Оценка эффективности HR-инициатив

Самые важные цифры



Алексей Григорьев  
Управляющий консультант  
Исследования и Разработки  
SHL Russia&CIS

---

# SHL – часть CEB

## Наша миссия: продвижение науки и практики управления

### Решения для руководителей пяти функциональных направлений

- HR
- Финансы, R&D и закупки
- Юридические службы
- Продажи и маркетинг
- Информационные технологии

### Лояльные клиенты – «голубые фишки»

- **97%** Fortune 100
- **89%** Fortune 500
- **76%** Dow Jones Asian Titans
- **10,000+** клиентов в **111** странах
- **300,000+** профессионалов пользуются услугами CEB

### «Главный источник знаний по теме оценки и управления талантами»

- «Лучшие практики» и поддержка принятия решений
- Инструменты и услуги
- Talent Management Services, в который входит



## Как у вас?

---

В моей организации получить бюджет на внедрение HR-инициатив:

- Очень легко
- Легко
- Сложно
- Очень сложно

## «Тук-тук, Нео». Оглянитесь: это – новая реальность

---

- Увеличение бюджетов
- Управление Изменениями, Система Качества, Реинжиниринг Бизнес-процессов...
- Смена парадигмы: HR как бизнес-функция
- Кризис самоопределения
- Требование ТОП менеджмента: intuitio / ratio?

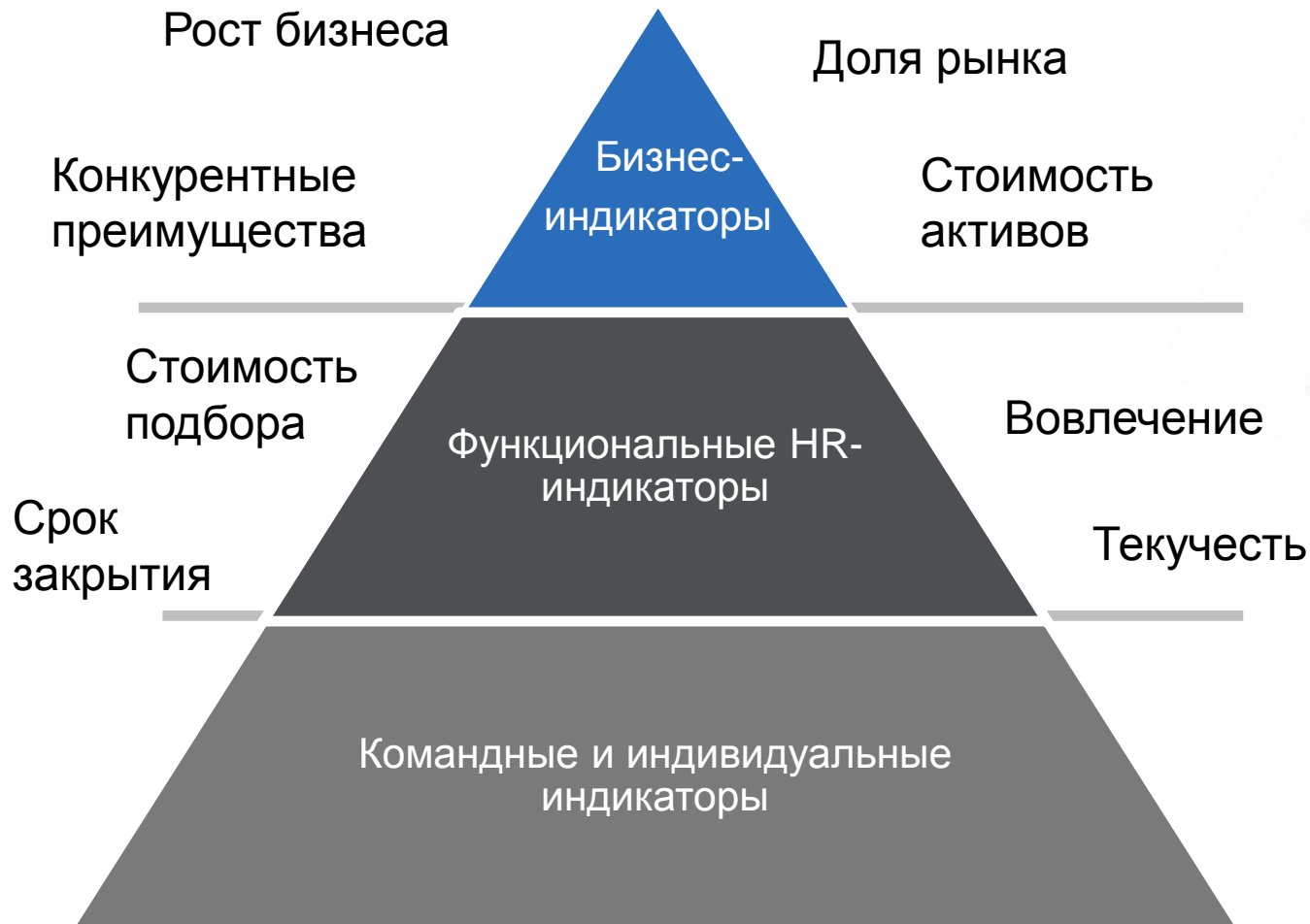


# Кризис взросления

---



# Причина #1: Что измеряем? Собственные метрики?



## Причина #2: Где «болевые точки» С-руководителей?

| Генеральный директор   | Операционный директор  | Финансовый директор   | Директор по ИТ  | Директор по продажам  |
|--|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Несоответствие ожиданиям акционеров</li><li>• Снижение дохода на акцию</li><li>• Снижение стоимости компании</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Увеличение расходов</li><li>• Снижение прибыли</li><li>• Снижение производительности</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Снижение cashflow</li><li>• Снижение ROI</li><li>• Неполучение прибылей</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Непопадание в потребности пользователей</li><li>• Медленная адаптация к технологиям</li><li>• Недостаток ресурсов</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• невыполнение целей продаж</li><li>• Неправильное планирование</li><li>• Непопадание в интересы клиентов</li></ul> |



# Влияние HR на бизнес глазами С-руководителей

*Происходило ли в  
Вашей компании за  
последние 18 мес  
что-либо из  
перечисленного как  
результат  
неадекватности  
системы  
управления  
человеческим  
капиталом?*

*% С-руководителей,  
ответивших утвердительно*



Source: AICPA and CIMA “Talent Pipeline Draining Growth: Connecting Human Capital to the Growth Agenda”



# Задача HR постоянно усложняется

---

<sup>1</sup> Повышение эффективности HR-аналитики может повысить ключевые показатели в сфере талантов на 12%, а валовую маржу – на 4%

<sup>2</sup> 15% руководителей бизнесов говорят, что не получают необходимых действенных рекомендаций по управлению талантами

**Быстрое  
проникновение  
BIG DATA  
в сферу HR**

**КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ  
ИМЕЮЩИЕСЯ ДАННЫЕ?**

**От HR требуют демонстрировать реальные  
бизнес-результаты и управлять ими**

<sup>1</sup>CEB, *The Analytics Era: Transforming HR's Impact on the Business*

<sup>2</sup>Talent Report: *Driving New Success Strategies in Graduate Recruitment*

Что же делать?



ИЗМЕРЯТЬ БИЗНЕС-ЭФФЕКТ.



## В чем сложности?

---

1. Это долго и дорого
2. У нас нет навыков и опыта
3. Не знаем, для чего нужны HR-инициативы: плохой «TNA»
4. Нам очень страшно!
5. Нужны дисциплина и планирование
6. *Мифы:*
  - *Нельзя измерить неизмеримое*
  - *Эффект в деньгах никому не нужен*
  - *CEO не спрашивает – значит не интересно*
  - *У меня команда профессионалов, к чему мне судить эффективность их программ?*
  - *HR – сложная и комплексная область, это не продажи.*

# Уровни оценки: модель CEB SHL

## Демонстрация ценности

Подтвержденная связь между HR-результатом и результатами бизнеса

«До и после»: сравнение бизнес-индикаторов до и после внедрения

Качественная оценка удовлетворенности инициативой

L3: Бизнес-результат

L2: Влияние на бизнес

L1: Удовлетворение потребностей бизнеса

## Результат...

“Участники, получившие высокие оценки по результатам АЦ на 25% чаще достигают своих бизнес-целей и делают на 17% меньше ошибок...”

“Внедрение инструмента дало экономию в 20% от стоимости подбора и на 18% снизило срок закрытия вакансии...”

“Мы заметили улучшение качества сотрудников, приглашенных на финальное интервью”

# Уровни оценки - подробнее

## L1: Удовлетворённость

### Удовлетворенность бизнеса

- Участники и старшие руководители отмечают полезность процесса
- Мнения собираются путем исследования (интервью, анкеты и т.д.)
- Результаты объединяются и распространяются

#### % «ДА»



## L2: Влияние на бизнес

### Изменения во времени

- Сравнение периода 2 с периодом 1
- Может быть измерена удовлетворенность, оборот и т.д.
- Используются новые или имеющиеся метрики

#### “Я чувствую себя вовлеченным.” (% «ДА»)

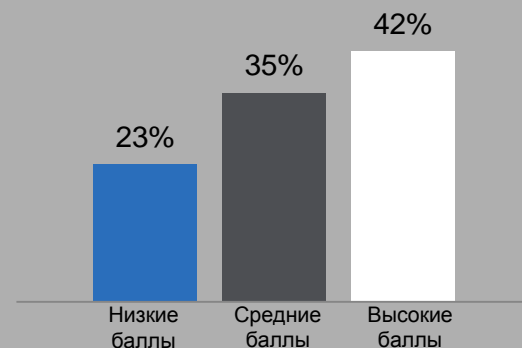


## L3: Бизнес-результат

### Поиск взаимосвязей

- Поиск предсказательных возможностей
- Такой подход используется в CEB BOS Report

#### Процент продвижения HIPO



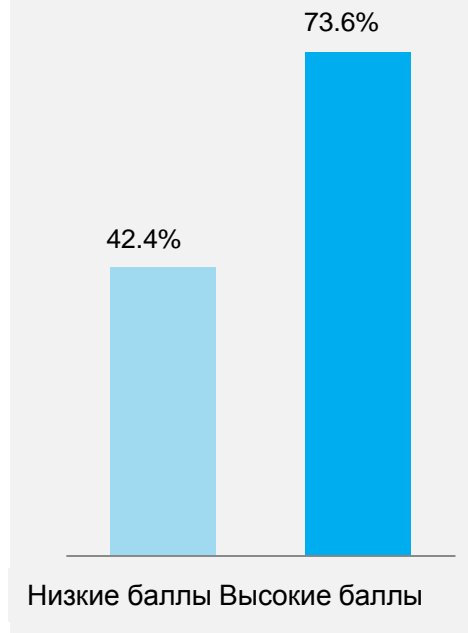
# Пример: Рост эффективности обслуживания



выполняли план по качеству обслуживания клиентов

на **9% меньше** времени на обработку звонков, на **74% чаще** выполнение плана по качеству обслуживания клиентов на **46% чаще** - лучшие работники по совокупности показателей

Выполнение плана по качеству обслуживания



Повышение производительности труда сотрудников отдела по работе с клиентами позволило сэкономить **более 14 миллионов фунтов стерлингов** в год.

# Оценка результатов 2 и 3 уровня

## Nissan: Как отобрать лучших из 5 000 кандидатов всего за 22 недели?

История успеха: массовый подбор

В результате роста объемов продаж компании Nissan потребовалось набрать новых первоклассных специалистов. Компания использовала инструменты оценки CEB SHL TMS для рассмотрения более 8 000 заявок и отсеяла 50% претендентов.

## Цели Vodafone UK: ориентация на клиента и надежность

История успеха: массовый подбор

Из-за большого количества кандидатов на работу в контактных центрах компании Vodafone UK требовалось отобрать тех из них, которые демонстрировали надежность и ориентацию на клиента. Применение опросника CEB SHL «Надежность и безопасность»

## Современные технологии оценки обеспечивают рост выручки на миллиард рублей

Кейс компании «Эльдорадо»

Текучесть продавцов снизилась на 25%, а средние продажи на одного продавца выросли на 14%. Как результат, «Эльдорадо» получила 1 млрд ₽ дополнительной выручки!



## Значение оценки талантов

Примеры влияния оценки талантов на результаты бизнеса в 2014 г.



# Какие бизнес-показатели можно измерять?

- Показатели можно искать в кластерах **Balanced Scorecard**



# Ход проекта по измерению результатов



# Полезные советы



# Изоляция эффекта

---

- ✓ Контрольная группа
- ✓ Линия тренда / Прогноз
- ✓ Исключение других факторов
- ✓ Мнение участников
- ✓ Мнение руководителей функций
- ✓ Мнение старших руководителей
- ✓ Мнение экспертов
- ✓ И даже мнение клиентов



## Если эффект отрицательный

---

- Оцените правильность расчётов
- Инструмент повышения эффективности процессов, а не инструмент оценки HR
- Обращайте внимание на предупреждающие знаки – они должны были быть (например, удовлетворенность внутреннего клиента)
- Завышенные ожидания
- Используйте негативные результаты, чтобы изменить контекст: «*Теперь мы знаем, как сделать лучше*».
- Иногда требуется совсем немного, чтобы негативные результаты перевести в позитивные

## Когда этого не стоит делать

---

- Короткий жизненный цикл программы
- Программы не имеют серьезного значения для достижения операционных целей (не должны приносить «добавленной стоимости»)
- Программы не связаны со стратегией
- Программы «не стоят денег»
- Неприметны / бесспорны / обязательны по закону (или по мнению ТОПов)
- Имеют небольшую «целевую аудиторию»
- Неинтересны топ-менеджменту

## Пара советов

---

- Начинайте с простых программ, оставьте бОльшее на позднее
- Подстелите соломку – начните с программ, в эффективности которых вы уверены
- Опасайтесь «скрытой агенды»

# Спасибо

---

Алексей Григорьев

Управляющий консультант,  
Исследования и Разработки  
SHL Russia&CIS

тел. +7 499 488 8093 | +7 495 646 7516

email: [aleksey\\_grigoryev@shl.ru](mailto:aleksey_grigoryev@shl.ru)

# Еще по теме

---

- Jack J. Phillips  
ROI in Training and Performance  
Improvement Programs
- Jack J. Phillips, Ron Stone  
*How to Measure Training Results*
- [Калькуляторы ROI](http://www.shl.ru) – на [www.shl.ru](http://www.shl.ru)
- [Отчет](#) об исследованиях в области  
результатов бизнеса в 2014 году / Talent  
Measurement Effect 2014  
на [www.shl.ru](http://www.shl.ru)