

# Управление

---

С.В. Назайкинский, О.Л. Седова

## Роль HR-аналитики в принятии управленческих решений в организациях

В статье приведены результаты проведенного авторами исследования влияния HR-аналитики на эффективность принятия управленческих решений. Показаны основные преимущества и проблемы применения HR-аналитики в практике современных организаций.

*Ключевые слова:* HR-аналитика, управленческое решение, человеческие ресурсы.

Одним из необходимых условий принятия эффективных управленческих решений является наличие актуальной, полной и достоверной информации. Как отмечал П. Друкер, чтобы управлять эффективно, «необходимо сделать всего три шага. Первый – Анализ: собрать все факты. Второй – Распределение: распределить ресурсы с учетом прогнозируемых результатов. Третий – Решение: приготовиться к самому болезненному шагу – принять решение»<sup>1</sup>.

Важную роль в процессе принятия управленческих решений имеют данные об одном из ключевых ресурсов любой организации – человеческих ресурсах. Традиционно в службах управления персоналом организаций анализируют статистические данные о количественном (списочная, среднесписочная, явочная численность) и качественном (функциональная, образовательная, возрастная, гендерная, ролевая структура) составе персонала, показателях движения кадров (текучесть кадров, интенсивность текучести кадров и т. д.), уровне использования персонала (производительность труда, использование рабочего времени и т. д.). При этом в большинстве

российских компаний ограничиваются применением традиционных статистических методов анализа информации в сфере управления персоналом, которые позволяют определить значения определенных показателей человеческих ресурсов организации за прошедший период, часто не учитывая перспективы ее развития и возможные изменения на внешнем рынке труда. В связи с этим результаты данного анализа являются, главным образом, основой принятия оперативных решений при совершенствовании кадровых технологий, например, как снизить текучесть кадров, какие источники подбора персонала целесообразно использовать, какие категории работников нуждаются в обучении и т. д.

Однако в последние годы перед службами управления персоналом поставлены новые задачи, направленные на развитие конкурентных преимуществ компаний и поиск возможностей решения стратегических бизнес-задач за счет использования человеческого капитала. Это обусловило перенос акцента в деятельности служб управления персоналом с оперативных на стратегические вопросы, их непосредственное участие в разработке и реализации стратегии компании<sup>2</sup>.

Сущность изменений состоит в переходе от формализованных систем сбора и обработки информации к более неформальным и гибким системам. Важно учитывать не только «видимые» способности (компетенции) персонала, но и «неосознаваемые», которые постепенно накапливаются и в итоге превращаются в исключительные конкурентные преимущества организаций. Это могут быть знания, отношения (поведение, организационная культура, командная работа, хобби и др.), а также ноу-хау персонала. Не менее важна аналитическая информация о внешней среде организации, в том числе о человеческих ресурсах и потенциале конкурентов, их организационной культуре, стратегии и т. д. Это позволит принимать решения, выходя за рамки обычных представлений о сфере, в которой работает организация, строить не простые ментальные модели ее развития, а разрабатывать стратегические, инновационные, многоуровневые модели. В этом случае стратегия управления персоналом становится не только «партнерской», но и «доминирующей» в общей стратегии организации. Хотя, на наш взгляд, наиболее оптимальной можно считать концепцию интеграции стратегии управления персоналом в корпоративную стратегию, эти понятия должны быть взаимодополняемыми. В этом случае решения в сфере стратегического управления человеческими ресурсами будут основой для принятия решений по достижению долгосрочных целей организации.

Изменение роли и функций служб управления персоналом, эффективное решение поставленных перед ними задач требует применения актуальных инструментов управления, в частности инструментов HR-аналитики.

Термин «HR-аналитика» появился сравнительно недавно и до настоящего времени среди специалистов отсутствует его единое понимание (см. табл. 1).

Таблица 1

Автор	Определение
Д.Ю. Жукова, М.И. Погребняк <sup>3</sup>	HR-аналитика – это система информации о персонале компании, которая регулярно собирается и обрабатывается, на основании которой руководство компании принимает решения или оценивает эффективность ранее принятых решений
Н.И. Нагибина <sup>4</sup>	HR-аналитика – один из эффективных инструментов, аккумулирующих огромный поток «измеренной», проанализированной информации, представленной в отчетах и служащей основой для принятия управленческих решений
А. Борисова <sup>5</sup>	HR-аналитика – это использование различных данных для предсказания того, какие процессы управления персоналом могут способствовать улучшению результативности, к примеру, наилучшему совпадению людей и бизнес-ролей
В.Г. Коновалова <sup>6</sup>	Определение наиболее ценных ключевых показателей индивидуальной и организационной эффективности, которые служат основой успешной реализации бизнес-стратегии
Global Labor Market Survey <sup>7</sup>	HR аналитика – это: <ul style="list-style-type: none"> <li>– сбор, обработка, нормализация и анализ данных с помощью математических моделей, поиск скрытых зависимостей и корреляций;</li> <li>– определение наиболее перспективных возможностей позитивного влияния на эффективность бизнеса через HR-данные;</li> <li>– анализ глубинных причин выявленных проблем, выявление возможностей для улучшений и их внедрение</li> </ul>

Большое разнообразие определений понятия «HR-аналитика» приводит к разному пониманию ее сущности специалистами в области управления персоналом. Например, по данным исследования компании Deloitte, лишь 25% респондентов из России считают, что

в компании «понимание принципов HR-аналитики является достаточным/глубоким»<sup>8</sup>.

В связи с этим представляется целесообразным определить отличительные признаки современной HR-аналитики от простых методов статистического анализа данных, которые традиционно применяются при обработке информации в службах управления персоналом.

Во-первых, HR-аналитика направлена главным образом на решение бизнес-проблем компании, а не только проблем деятельности службы управления персоналом.

Во-вторых, проводится системный анализ больших массивов данных (Big Data), поступающих из разных источников информации в различных форматах. В связи с этим анализу подлежат не только корпоративные базы данных, но и социальные сети, базы данных государственных органов и другие внешние источники.

В-третьих, для обработки данных используются инновационные методы и инструменты, например методы искусственного интеллекта, математической лингвистики, статистического анализа, краудсорсинга, предиктивной аналитики и т. д.

В-четвертых, используются инструменты визуализации бизнес-данных, такие как графики, диаграммы, «деревья» и т. д.

В-пятых, проводится разработка моделей прогнозирования влияния принимаемых решений в сфере управления персоналом на бизнес-показатели компании.

По результатам исследования компании Deloitte «Международные тенденции в сфере управления персоналом в 2017 году»<sup>9</sup>, в котором приняли участие более 10 тысяч руководителей компаний и экспертов в области управления персоналом из 140 стран, HR-аналитика в настоящее время является одним из десяти приоритетных направлений, на которых должны сфокусироваться компании, чтобы улучшить организацию, управление, развитие и вовлечение сотрудников.

Аналогичные результаты были получены и в ходе исследования, проведенного компанией ЭКОПСИ Консалтинг в отечественных организациях на тему «HR-Тренды»: направление HR-аналитики выросло за последние два года на 17% и является лидером роста среди всех остальных областей управления персоналом<sup>10</sup>.

В настоящее время накоплен определенный опыт успешного внедрения HR-аналитики в практику управления как зарубежных, так и отечественных компаний. Основными областями анализа данных в сфере управления персоналом являются такие, как аналитика компетенций сотрудников, аналитика рекрутинга, аналити-

ка текучести кадров, аналитика привлечения и развития талантов, аналитика «загруженности» сотрудников, аналитика корпоративной культуры, аналитика лидерства (руководства), аналитика индивидуальной результативности сотрудников и др.

Например, одним из удачных примеров принятия бизнес-решений в сфере рекрутинга на основе аналитики вакансий и резюме может служить проект «Люди в цифрах», реализованный на портале HeadHunter. В настоящее время в рамках проекта применяются два инструмента: «Доноры акцепторы» (позволяет выявить закономерности движения сотрудников: из каких отраслей, регионов и компаний они приходят в конкретную организацию и в какие организации уходят, увольняясь из организации) и «Карта вакансий» (позволит понять, активны ли сейчас компании-конкуренты в поиске сотрудников на позиции, являющиеся ключевыми для конкретной организации).

Интересный опыт аналитики текучести кадров был проведен в компании KPMG<sup>11</sup>. В результате анализа причин увольнения 1044 сотрудников в 2015–2017 гг. было выявлено четыре типа причин увольнения высокоэффективных сотрудников: невозможность карьеры, выгорание, условия работы и личные причины. При этом было установлено, что высокоэффективные сотрудники на позиции ниже менеджера, ушедшие из-за желания развивать карьеру, работали на меньшем количестве проектов и получили меньше продвижений по карьерной лестнице. Таким образом, были выявлены проблемы в системе мотивации и развития этой группы сотрудников и соответственно разработана программа по их удержанию.

В ПАО «МТС» операционная аналитика обязательна при принятии бизнес-решений о норме численности команд для сохранения их управляемости, о снижении оттока персонала с массовых позиций путем изменения условий работы и мотивации, а также о достаточности штата в ритейле для роста лояльности клиентов и продаж. В настоящее время HR-аналитика применяется для оценки лояльности внутри компании (Net Promoter Score, NPS), определения факторов вовлеченности персонала и выявления закономерностей, влияющих на управление персоналом<sup>12</sup>.

Перспективным направлением применения HR-аналитики является аналитика ключевых навыков сотрудников. Известно, что эффективность профессиональной деятельности сотрудников и в конечном счете эффективность деятельности организации во многом зависят от наличия профессиональных знаний, умений и компетенций персонала. Определив с помощью HR-аналитики ключевые навыки, могут быть разработаны программы их разви-

тия у персонала компании. Например, компания, занимающаяся поставкой и установкой сложного оборудования, тратила на зарплату 200 менеджеров более 800 млн. рублей в год, но их эффективность не оправдывала затраты. После проведения анализа работы руководителей проектов, их опыта и компетенций стало ясно, что нацеленность на результат для менеджера является более значимым критерием, чем технические навыки и опыт работы в данной сфере. После замены «процессных» сотрудников на «результативных» и их обучения предметным областям доход компании увеличился<sup>13</sup>.

Анализ опыта использования HR-аналитики в сфере управления персоналом показывает, что наиболее часто она применяется в процессах рекрутинга, прогнозирования и планирования численности персонала, управления вознаграждением (см. табл. 2).

Таблица 2<sup>14</sup>

Использование HR-аналитики в процессах управления персоналом	Количество организаций, % (всего 10 000 респондентов)
Поиск и подбор	17
Вознаграждение	15
Планирование численности сотрудников	15
Удержание персонала и прогнозирование текучести	14
Обучение. Управление карьерой и преем- ственностью	13
Управление эффективностью	10
Предоставление дополнительных льгот	6
Другое	1

Использование HR-аналитики оказывает непосредственное влияние не только на совершенствование технологий управления персоналом, но и на трансформацию деятельности служб управления персоналом. Представляют интерес результаты исследования компании КИМГ на тему «Как использование аналитики изменит работу HR подразделений» (см. табл. 3).

Таблица 3<sup>15</sup>

Влияние HR-аналитики на трансформацию деятельности служб управления персоналом	Количество респондентов, %
Способствует становлению HR как стратегического партнера	59
Позволит HR определить, как управление персоналом может способствовать повышению ценности для бизнеса	43
Позволит HR стать более проактивным/критичным в требованиях к талантам	32
Позволит провести объективную оценку пользы для бизнеса	29
Существенно изменит подход к управлению талантами с помощью управления персоналом, основанного на HR-аналитике	29
Потребуется от HR концентрироваться меньше на транзакционной работе и больше на оценке талантов	28
Изменит навыки, необходимые для ценного HR-специалиста	25
Позволит определить, где управление персоналом не приносит ценность для бизнеса	33
Существенно изменит процесс найма с помощью оценки, основанной на фактах	15

Таким образом, применение HR-аналитики позволяет оптимизировать технологии управления персоналом, обосновать их влияние на бизнес-показатели компании, что создает основу для стратегического партнерства HR-специалистов с руководством.

В последние годы результаты HR-аналитики используются при принятии управленческих решений в разных сферах деятельности организаций.

Например, аналитическим отделом международного рекрутингового агентства GlobalCaree было проведено исследование практики использования HR-аналитики при принятии управленческих решений в российских ИТ-компаниях. В опросе приняли участие представители 87 российских организаций.

Как показали результаты исследования, основными пользователями HR-аналитики в компаниях являются высший менеджмент, директора по персоналу, руководители служб управления персоналом, руководители других структурных подразделений, со-

трудники отделов маркетинга и PR. При этом высший менеджмент использует результаты HR-аналитики для принятия управленческих решений в вопросах бюджетирования (82%) и реструктуризации компании (45%); директора по персоналу и руководители служб управления персоналом – для оценки эффективности деятельности (68%) и определения приоритетов кадровой политики (43%); руководители структурных подразделений – для принятия решений в отношении конкретных сотрудников (48%); сотрудники отделов маркетинга и PR – для определения платформы и приоритетных мероприятий по построению бренда работодателя на рынке труда (31%)<sup>16</sup>.

В качестве основных преимуществ применения HR-аналитики при принятии управленческих решений можно отметить:

- повышение оперативности принятия управленческих решений за счет сокращения времени на его подготовку в результате автоматизации процессов сбора и анализа необходимой информации;
- повышение обоснованности управленческих решений за счет выявления закономерностей и взаимосвязей в управлении персоналом;
- повышение качества управленческих решений за счет сокращения процента ошибок;
- возможность оценки релевантности программ и инструментов управления персоналом за счет оценки эффективности существующих и новых программ;
- возможность долгосрочного планирования, прогнозирования, оценки рисков управленческих решений.

Следует отметить, что как в отечественных, так и зарубежных компаниях HR-аналитика находится на разных этапах развития.

Согласно модели развития HR-аналитики, предложенной консультантами компании Bersin by Deloitte, выделяют четыре основных уровня<sup>17</sup>: реактивный (создание статистических отчетов по запросам руководителей); проактивный (создание отчетов для принятия решений и бенчмаркинга, содержащих большое количество сравнительных данных); стратегический (предусматривает моделирование, сегментирование и оценку эффективности решений); прогностический (предиктивная аналитика – создание прогнозных моделей, описание возможных сценариев развития событий, интеграция HR-аналитики со стратегическим планированием в компании).

Российская модель уровней зрелости системы измерений в HR, разработанная специалистами группы компаний «Малакут»,



включает четыре ключевых этапа: учет (отчеты по запросу), анализ динамики (регулярная отчетность по ключевым показателям эффективности HR-системы), «ищущая» аналитика (поиск причин, связей, влияния, факторов успеха) и моделирование (прогнозирующая аналитика)<sup>18</sup>.

Большинство отечественных организаций в настоящее время находится на начальных уровнях развития HR-аналитики. Например, в 2016 г. заявили о разработке аналитических моделей управления персоналом на основе технологии Big Data 77% респондентов из зарубежных компаний и только 8% респондентов из российских организаций<sup>19</sup>. Вместе с тем в последнее время во многих отечественных организациях начато внедрение отдельных элементов HR-аналитики в практику управления персоналом. Например, внедряются автоматизированные системы сбора данных о сотрудниках и соискателях, рассчитывается «воронка» подбора персонала, формируется зарплатная политика организации с учетом Банка данных заработных плат HeadHunter и т. д.

Недостаточно активное внедрение HR-аналитики в практику управления персоналом большинства российских организаций обусловлено рядом причин<sup>20</sup>.

Во-первых, не применяются комплексные автоматизированные системы управления персоналом или в них отсутствуют модули, позволяющие проводить аналитику Big Data. Существующие информационные системы в сфере управления персоналом часто не поддерживают прогностическую аналитику и стратегическое планирование человеческих ресурсов.

Во-вторых, наличие в организации множества не связанных между собой систем хранения и анализа данных: отдельной ERP-системы, информационной HR-системы, системы по управлению компенсацией и льготами и т. д. Кроме того, часть необходимых данных просто не подлежит хранению в организациях.

В-третьих, не всегда имеющиеся в организации данные отвечают необходимым требованиям (полнота, достоверность, актуальность и т. д.).

В-четвертых, отсутствие достаточно больших инвестиций для развития HR-аналитики и принятия решений, основанных на анализе данных.

В-пятых, недостаточный уровень подготовки менеджеров по персоналу в области аналитики с использованием технологии Big Data.

Таким образом, для того чтобы повысить эффективность управленческих решений, необходимо не только создать инфраструктуру

ру и оптимизировать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, развить необходимые компетенции у сотрудников служб управления персоналом, но и активно использовать результаты HR-аналитики в принятии важнейших стратегических решений в организациях.

#### Примечания

- <sup>1</sup> Друкер П. Классические работы по менеджменту. М.: Альпина Паблишер, 2015. С. 97.
- <sup>2</sup> Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Влияние рынка труда на трансформацию управления персоналом в современных условиях // Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». 2016. № 4. С. 72–76.
- <sup>3</sup> Жукова Д.Ю., Погребняк М.И. HR-аналитика как средство поддержки принятия управленческих решений // Молодой ученый. 2016. № 18. С. 248–250.
- <sup>4</sup> Нагибина Н.И. HR-аналитика в современных условиях // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: Сб. материалов междунар. науч.-практ. семинара. 13 ноября 2015 г. Воронеж: ВГУ, 2015. С. 75–77.
- <sup>5</sup> Борисова А. HR-аналитика как основа для принятия решений. [Электронный ресурс] URL: [http://www.hrmedia.ru/sites/default/files/alevtina\\_borisova.pdf](http://www.hrmedia.ru/sites/default/files/alevtina_borisova.pdf) (дата обращения: 09.07.2017).
- <sup>6</sup> Коновалова В.Г. Прогностическая HR-аналитика обеспечивает повышение эффективности управленческих решений: Десятый юбилейный кадровый форум Черноземья: Сб. ст. междунар. российско-китайского заседания. 1 марта 2017 г. Воронеж: ВГУ, 2017. С. 47–51.
- <sup>7</sup> Борисова А. Указ. соч.
- <sup>8</sup> 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. [Электронный ресурс] URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html> (дата обращения 12.07.2017).
- <sup>9</sup> Ibid.
- <sup>10</sup> HR тренды. [Электронный ресурс] URL: <http://ashrm.ru/upload/file/HR-trendyi-2016.pdf> (дата обращения: 12.07.2017).
- <sup>11</sup> Есакова И. Как устроена HR аналитика в Dell EMC, KPMG и MTS, Yandex Money. [Электронный ресурс] URL: <http://hr-media.ru/kak-ustroena-hr-analitika-v-emc-dell-kpmg-i-mts-yandex-money/> (дата обращения: 12.07.2017).
- <sup>12</sup> Цифровой HR: пора найти свой подход. [Электронный ресурс] URL: <https://www.cio.ru/articles/121016-Tsifrovoy-HR-pora-naйти-svoy-podhod> (дата обращения: 12.07.2017).
- <sup>13</sup> Паечун М. Аналитика в HR: возможности новых технологий. [Электронный ресурс] URL: <https://hr.superjob.ru/raznoe/analitika-v-hr-vozmozhnosti-novyh-tehnologij-2251> (дата обращения: 11.07.2017).
- <sup>14</sup> 2017 Deloitte Global Human Capital Trends.

- <sup>15</sup> *Борисова А.* Указ. соч.
- <sup>16</sup> HR-аналитика в российских ИТ-компаниях. [Электронный ресурс] URL: [http://ru.globalcareer.eu/blog/research/hr\\_analytic\\_Russian\\_companies/](http://ru.globalcareer.eu/blog/research/hr_analytic_Russian_companies/) (дата обращения: 12.07.2017).
- <sup>17</sup> *Josh Bersin.* Big Data in HR. Building a Competitive Talent Analytics Function – The Four Stages of Maturity. Bersin & Associates, 2012.
- <sup>18</sup> Малакут HR – исследования и решения. [Электронный ресурс] URL: <http://www.malakut.com> (дата обращения: 03.08.2017).
- <sup>19</sup> Аналитика персонала: наращивая обороты. [Электронный ресурс] URL: <http://www.e-prof.ru/about/life.php?ID=20533> (дата обращения: 14.08.2017).
- <sup>20</sup> *Архипова Н.И., Родионов И.И.* Новые стратегии и финансовые технологии современного бизнеса // Вестник НГУЭУ. 2016. № 2. С. 32–39.