

# HR-аналитика: функциональный потенциал и проблемы применения

**Евдокимова Ксения Олеговна**, магистрант факультета социальных технологий СЗИУ РАНХиГС (Санкт-Петербург); evdokimovako@yandex.ru

## *Научный руководитель:*

**Гриненко Тамара Григорьевна**, доцент кафедры социальных технологий СЗИУ РАНХиГС (Санкт-Петербург), кандидат философских наук, доцент; grinenko-tg@ranepa.ru

## *Аннотация*

В статье рассматривается HR-аналитика как современный инструмент, способствующий организации в достижении ее стратегических целей посредством принятия грамотных решений в области HRM с помощью анализа данных. Для этого были обобщены результаты основных исследований в данной области, раскрыты основные теоретические основы HR-аналитики, а также выявлены ключевые вызовы, которые необходимо преодолеть организациям для эффективного использования данного инструмента. Также были обозначены потенциальные возможности, которые может предоставить HR-аналитика в области развития персонала.

*Ключевые слова:* HR-аналитика, анализ данных, управление человеческими ресурсами, развитие персонала, оценка 360 градусов

## HR Analytics: Functional Potential and Application Problems

**Kseniia O. Evdokimova**, master's degree of North-West Institute of Management of RANEPА (St. Petersburg); evdokimovako@yandex.ru

## *Scientific Adviser:*

**Tamara G. Grinenko**, Associate Professor of the Chair of Social Technologies of North-West Institute of Management of RANEPА (St. Petersburg); PhD in Philosophy, Associate Professor; grinenko-tg@ranepa.ru

## *Abstract*

The article considers HR-Analytics as a modern tool that contributes to the organization in achieving its strategic goals by making competent decisions in the field of HRM through data analysis. For this purpose, the results of basic research in this area were summarized, the main theoretical foundations of HR-Analytics were revealed, as well as the key challenges that need to be overcome by organizations for the effective use of this tool. Also, the potential opportunities that can bring HR-Analytics in the field of personnel development were identified.

*Keywords:* HR-analytics, data analysis, human resource management, personnel development, 360 degree assessment

Революция в сфере анализа данных о сотрудниках набирает скорость. «К настоящему времени организации осознали, что им нужны данные, которые позволят понять, почему люди приходят в организацию, остаются в ней и достигают превосходных результатов? Кто с высокой вероятностью окажется успешным? Кто станет выдающимся лидером? Что нужно, чтобы обеспечивать клиентов инновациями и услугами высочайшего качества? На все эти вопросы может дать ответы аналитика персонала (people analytics)» [7] или HR-аналитика. По данным «ЭКОПСИ Консалтинг» в 2016 г., «направление HR-аналитики в России выросло за последние два года на 17% и является лидером роста среди всех остальных областей HR» (Приложение 1). Такой скачок интереса к использованию аналитики персонала можно объяснить следующими факторами.

Во-первых, развитие технологического прогресса постоянно ускоряется вместе с экспоненциальным ростом объема данных. Тенденции в области цифровизации бизнеса обеспечили организации беспрецедентным потенциалом для анализа и последующего прогнозирования во всех сферах, в том числе и в области управления человеческими ресурсами (HRM).

Во-вторых, стремительно расширяется рынок поставщиков технологических решений по аналитике персонала.

В-третьих, организации стали интенсивно внедрять интегрированные облачные HR-системы, позволяющие впервые целостно взглянуть на обширный массив данных о сотрудниках. Кроме того, за счет развития цифровых технологий растет качество организационных данных.

В-четвертых, в HR приходят люди, имеющие опыт аналитической работы. Более того, профессии, связанные с обработкой и анализом данных, сегодня чрезвычайно популярны.

Наконец, руководители компаний регулярно читают в деловой прессе материалы, посвященные HR-аналитике, и требуют от своих директоров по работе с персоналом нарастить обороты в этой сфере.

\*\*\*

В исследованиях Deloitte наибольший интерес представляет сопоставление результатов международных исследований и аналогичных исследований по России. Ключевое отличие заключается в том, что в России большее внимание уделяется автоматизации HR и HR-аналитике, в то время как по результатам международных исследований эти два направления находятся в конце списка. Данное отличие можно объяснить тем, что во многих российских компаниях качество HR-данных, их актуальность и полнота все еще являются большой проблемой из-за несовершенства инструментов/систем, недостаточного контроля или отсутствия понимания того, для чего и как эти данные могут быть использованы. Так, респонденты из России в 2016 г. в два раза ниже оценили качество данных, используемых для HR-аналитики: 23% (из которых 17% — очень хорошее и 6% — хорошее) против 42% в других странах. Также HR-аналитика в России используется главным образом для планирования численности сотрудников и выплаты компенсаций. Респонденты из других стран более требовательны к HR-аналитике во всех областях деятельности HR и чаще используют ее при наборе персонала, выплате компенсаций и проведении оценки персонала (Приложение 2). Важно отметить, что результаты международных и российских исследований 2016 г. характеризуются значительной разницей в оценке важности тенденций и внутренней готовности компаний к реализации этих тенденций. При этом HR-аналитика и автоматизация HR входят в четверку тенденций с наибольшим разрывом, как в России, так и в мире. Дан-

ные результаты говорят о том, что все большее внимание уделяется HR-данным и их надежности при планировании и реализации стратегических задач.

Результаты исследования 2017 г. в России показали положительную динамику в улучшении качества данных, а также увеличение количество областей применения HR-аналитики (Приложение 3). Однако лишь 25% опрошенных считают, что в их организации глубокое/достаточное понимание принципов HR-аналитики<sup>1</sup>, что является серьезной методологической проблемой.

Становится очевидно, что в настоящее время HR-аналитике уделяется большое внимание. По своей сути HR-аналитика не является новой технологией в управлении персоналом, однако только сегодня происходит переосмысление ее роли, и значимости того вклада, который она способна принести в управление персоналом при ее грамотном использовании.

\*\*\*

Рассмотрим ключевые теоретические основы HR-аналитики. Очевидно, что данный термин образовался путем слияния аббревиатуры «HR» (от английского словосочетания «human resources», что в переводе означает «человеческие ресурсы») и слова «аналитика», и дословно обозначает «аналитика в области управления человеческими ресурсами». В целом, понятие «аналитика» происходит от греческого слова *analytike [techne]*, что в переводе означает «искусство анализа; искусство расчленения понятий, начал, элементарных принципов, с помощью которых рассуждения приобретают доказательный характер» [3]. То есть, HR-аналитика базируется на сборе и оборотке данных в области человеческих ресурсов. Можно сказать, что HR-аналитика выступает в качестве связующего звена: она объединяет данные из разрозненных источников, чтобы нарисовать целостную картину текущих условий и вероятного будущего. В целом, данные могут быть в трех видах: структурированные, неструктурированные и гибридные (совокупность первых двух видов). «Под структурированными данными понимаются данные, которые имеют определенную длину и формат. Примерами таких данных являются числа, даты, а также комбинации слов и чисел (например, имя, адрес клиента и т. д.). По мнению большинства экспертов, структурированные данные составляют около 20% от общего объема данных» [2, с. 40]. Структурированные данные, пожалуй, наиболее привычный формат данных. Обычно они хранятся в базе данных. Неструктурированные данные это данные, не имеющие определенного формата. Большая часть информации, с которой мы имеем дело, относится именно к неструктурированным данным. При этом до недавнего времени не существовало технологий, которые справлялись бы с их обработкой, и неструктурированные данные можно было только сохранять и анализировать вручную. В настоящее время технология, позволяющая анализировать данный тип данных, называется «Big Data». Сегодня данная технология активно начинает использоваться в практике анализа данных в области управления человеческими ресурсами.

Цель аналитики данных заключается в том, чтобы посредством анализа данных, преобразовать большие сложные массы данных в знания и, таким образом, способствовать организации в достижении ее стратегических целей посредством принятия грамотных решений в области HRM. Более того, в настоящее время перед аналитикой ставят цель

<sup>1</sup> Презентация Deloitte «Результаты исследования в Российской Федерации –2017» [Электронный ресурс] // Deloitte. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/humancapital/russian/HC\\_Trends\\_2017\\_Russian\\_Federation.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/humancapital/russian/HC_Trends_2017_Russian_Federation.pdf) (дата обращения: 06. 01. 2019).

не просто помощь в принятии грамотного решения, основанного на анализе данных, а также составление прогноза о будущем. Таким образом, в настоящее время «базовая отчетность, бенчмаркинг и система показателей постепенно уступили место для более сложных аналитических процедур, и теперь прогнозный анализ привел к возможностям предписывающей аналитики» [5]. Это позволяет HRM вести поистине активную кадровую политику в организации.

Одни из ключевых зарубежных исследователей в области HR-аналитики, Jac Fitzenz и John R. Mattox II в своей книге «Predictive Analytics for Human Resources» (прогностическая аналитика для человеческих ресурсов) [6] выделяют четыре основных причины анализа данных для бизнес-целей: описание, объяснение, прогнозирование и оптимизация производительности.

1. Описание. Используя простые статистические термины, такие как средние значения, стандартные отклонения, описывается текущем состоянии организации.
2. Объяснение. После оценки производительности часто бывает полезно объяснить полученные результаты. Обычно это достигается путем углубленного изучения данных, предоставления им контекста и изучения различий или связей.
3. Предсказывание (прогнозирование). Для прогнозирования будущих результатов можно использовать такие статистические данные, как корреляция, регрессия, дисперсионный анализ и другие методы. Дисперсионный анализ может выявить значимые различия между группами, а корреляционный и регрессионный анализ может выявить взаимосвязи между переменными.
4. Оптимизация. После того, как разработана соответствующая модель прогнозирования, бизнес может реализовать мероприятия для повышения производительности.

Область HR-аналитики достаточно новая, и к настоящему времени существует очень ограниченное количество научных исследований в данной области. Однако уже сегодня можно выявить пять ключевых типов проблем или вызовов, которые необходимо преодолеть организациям для эффективного использования данного инструмента.

*Первый тип* проблем связан с самими данными. В настоящее время в организациях существует проблема изобилия количества данных и показателей. Организации пытаются измерить все, знать все и контролировать все, поэтому задача анализа становится слишком обширной, и в результате страдает качество анализа. Другой блок проблем в данном типе связан с ограничением доступа к данным. Если данные от различных внутренних и внешних источников не могут быть интегрированы, комплексную картину общей ситуации в организации очень трудно сформировать. В этот тип проблем можно также внести проблему технических возможностей применяемого программного обеспечения в организациях.

*Второй тип* проблем связан с процессами, касающимися HR-аналитики. HR-аналитика это не просто сбор данных, важно грамотно ставить цель анализа и использовать полученные результаты. При анализе важно не только знать, что означают те или иные измерения, но и понимать, что они являются только частью общей информации. Необходим баланс между человеческим суждением и аналитикой. Качественная информация получаемая, при наблюдении или интервью, необходима в дополнении к «жестким данным». В целом, очень важно понимать, что не все, что может быть измерено, может подлежать управлению. Не менее важным является понимание при прогнозировании будущего того, что прошлое не всегда является гарантией будущего. Т. Велборн [8] приходит к выводу, что способ, которым представляются данные, также оказывает существенное влияние на процесс принятия решений: HR-специалисты

должны трансформировать данные в выводы и представлять их таким образом, чтобы привлечь внимание высшего руководства организации.

*Третий тип* проблем связан со спецификой анализируемого предмета - персонала организации. Аналитика рассматривает персонал организации исключительно как ресурсы организации. Однако при принятии решений важно учитывать «человеческую сторону» данного ресурса.

*Четвертым типом* проблем являются управленческие проблемы. Эндрю Макафи и Эрик Бриньольфссон [4] подняли этот вопрос, используя термин «HiPPO». «HiPPO» это аббревиатура от английского словосочетания «highest paid person's opinion», что в переводе обозначает «мнение самого высокооплачиваемого сотрудника». По сути, «HiPPO» это «большой начальник или эксперт с многолетним опытом, который ставит свое персональное мнение выше цифр и фактов. Просто потому что «он знает лучше»<sup>1</sup>. «HiPPO» можно обозначить как концепцию, полностью противоположную управлению компанией на основе данных. Следовательно, важно, чтобы организации критически оценивали процесс принятия решений. Это накладывает требования на всю организационную культуру.

*Пятым* и последним типом проблем являются этические проблемы, связанные с сохранением конфиденциальности информации. Этот вопрос может стать критическим вопросом в будущем из-за увеличения объема данных о сотрудниках, собранных, например, через Интернет. Кроме того, встает вопрос о том, имеют ли организации право собирать большие объемы данных о сотрудниках, связанные с их личностными характеристиками?

Несмотря на все вызовы, которые ставит HR-аналитика перед организациями, она также предоставляет большие возможности (Приложение 4). Существенный вклад HR-аналитика может внести в такую важную область управления человеческими ресурсами как развитие персонала. В общем смысле развитие персонала можно определить как «совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятия» [1]. При более узком рассмотрении данного понятия, в эту область включают такие процессы как обучение персонала и проведение тренингов; формирование и развитие кадрового резерва; реализация программ наставничества, менторинга и коучинга; реализация систем преемничества; управление карьерой сотрудников, адаптация персонала. Ключевым процессом является оценка, позволяющая выявить «западающие» области для дальнейшего развития. Поскольку в настоящее время в практику управления персоналом прочно вошел компетентностный подход, все HR-процессы организации выстраивают на основе сформированной модели корпоративных компетенций. Поэтому особое значение в оценке персонала приобретает оценка корпоративных компетенций. В силу того, что данному виду оценки подлежат все сотрудники организации, зачастую применяется метод оценки 360 градусов.

Суть оценки 360 градусов заключается в получении обратной связи от окружающих об уровне развития компетенций оцениваемого. В данной оценке в качестве экспертов-оценщиков принимают участие все группы людей, чья обратная связь может предоставлять интерес: непосредственный руководитель, функциональный руководитель, подчиненные, коллеги, внутренние и внешние клиенты. Критически важна самооценка оцениваемого, которая позволяет сравнить собственные представления о себе с оценкой окружающих. За счет осознания этой разницы часто достигается наибольший эффект развития. Как правило, оценка 360 представлена следующими ролями:

<sup>1</sup> Мнение HiPPO против аналитических данных [Электронный ресурс] // alexkolokolov.com: сайт Алексея Колоколова. URL: [http://alexkolokolov.com/hippo\\_anti\\_data\\_driven](http://alexkolokolov.com/hippo_anti_data_driven) (дата обращения: 06. 01. 2019).

- **HR** — создает формы оценки и запускает процесс оценки. Обеспечивает консультационную поддержку по оценке.
- **Сотрудник (оцениваемый)** — корректирует при необходимости рекомендованный список оценщиков. Далее направляет форму оценки на согласование своему руководителю. После согласования оценочной формы проводит самооценку, которая является обязательным этапом. По завершении опроса всех оценивающих получает персональный отчет. Встречается с руководителем для получения устной обратной связи, после чего формирует индивидуальный план развития и планирует обучение.
- **Руководитель сотрудника** — утверждает список экспертов, проводит оценку, управляет ходом. Предоставляет сотруднику устную обратную связь по итогам оценки, дает рекомендации по составлению индивидуального плана сотрудника, согласует его план обучения.
- **Эксперты** — участники оценки (коллеги, подчиненные, клиенты) — проводят оценку после того, как оцениваемый сделал самооценку или параллельно с этим.
- При проведении оценки корпоративных компетенций методом 360 градусов в настоящее время организации придерживаются следующих принципов:
- Оценка проводится централизованно для всех сотрудников организации с периодичностью 1 раз в год.
- В качестве критериев оценки выступают корпоративные компетенции, также могут быть включены профессиональные компетенции. Корпоративные компетенции едины для всех, индикаторы отличаются для ролей «руководитель», «специалист». Профессиональные компетенции специфичны для ролей и функций/ бизнесов.
- Для оценки поведенческих индикаторов для каждой компетенции используется, как правило, пятиуровневая шкала: 1 — не соответствует ожиданиям, 2 — есть области для развития, 3 — соответствует ожиданиям, 4 — превосходит ожидания, 5 — значительно превосходит ожидания.
- Ходом оценки управляет руководитель оцениваемого: согласовывает список оценивающих, контролирует сроки завершения и участие оценщиков, предоставляет сотруднику обратную связь по итогам оценки.
- Оценка проводится анонимно. Оцениваемый и его руководитель не видят, какую оценку ставит каждый из оценщиков. Результаты представляются усреднено в персональном отчете сотрудника.

Важной особенностью проведения оценки 360 градусов в настоящее время является использование автоматизированных систем управления персоналом, например, SAP Success Factors. Подобные системы не только служат технологической платформой для проведения оценки, но и предоставляют широкие возможности для проведения анализа результатов оценки. Особое значение это имеет для HR-подразделения. На основе данного анализа должна строиться все дальнейшая работа с персоналом. Например:

- после составления общего профиля результатов оценки по организации можно выявить компетенции, которые наиболее слабо развиты у сотрудников, для актуализации существующих программ корпоративного обучения, разработки новых развивающих мероприятий (тренинги, вебинары и т. п.). При этом результаты анализа могут показать взаимосвязь между характеристиками сотрудников и уровнем развития компетенций, что может сделать обучение более персонализированным (например, в зависимости от возрастной категории сотрудников, от уровня должности сотрудника, стажа работы);

- при разбиении общих результатов по подразделениям можно выявить в каком подразделении какие компетенции развиты наиболее сильно и наоборот для формирования планов ротаций и стажировок сотрудников, организации проектной деятельности;
- с помощью выявления высокопотенциальных сотрудников с максимальными оценками по компетенциям HR-служба может формировать свои рекомендации для высшего руководства по формированию кадрового резерва, составу преемников на руководящие позиции.

Приведенные возможности анализа оценки 360 градусов могут помочь организации грамотно и наиболее эффективно выстроить работу с персоналом в части его развития. Конечно же, возможности HR-аналитики в области развития персонала не ограничиваются этим. С развитием технологических решений, практического опыта HR-служб в области анализа данных, аналитической культуры в целом, HR-аналитика будет давать новые, более существенные возможности для повышения человеческого потенциала организации.

### Литература

1. *Азрилиян А. Н.* Большой экономический словарь. М. : Институт новой экономики, 1997.
2. *Гурвиц Дж.* Просто о больших данных / Гурвиц Джудит, Ньюджент Алан, Халпер Ферн, Кауфман Марсия. М. : Эксмо, 2015. 400 с.
3. *Ильичев Л. Ф., Федосеев П. Н., Ковалев С. М., Панов В. Г.* Философский энциклопедический словарь М. : Советская энциклопедия, 1983.
4. *Andrew McAfee, Erik Brynjolfsson.* Big data: the management revolution [Электронный ресурс] // Harvard Business Review. 2012. URL: <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution> (дата обращения: 06. 01. 2019).
5. *Krista Jensen-Eriksen.* The role of HR analytics in creating data-driven HRM Textual network analysis of online blogs of HR professionals [Электронный ресурс] URL: [http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/14656/hse\\_ethesis\\_14656.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/14656/hse_ethesis_14656.pdf) (дата обращения: 06. 01. 2019).
6. *Jac Fitz-enz John, R. Mattox II.* Predictive Analytics for Human Resources. Wiley, 2014. 172 с.
7. *Josh Bersin, Laurence Collins, David Mallon, Jeff Moir, Robert Straub.* Аналитика персонала: наращивая обороты (перевод Василия Подобеда и Зарины Кудашовой) [Электронный ресурс]: Экопси консалтинг // HRTimes. 2016. № 30. URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-analitika-personala-narashhivaya-oboroty.html> (дата обращения: 06. 01. 2019).
8. *Welbourne T.* Data-driven storytelling: the missing link in HR data analytics. Employment Relations Today [Электронный ресурс] // researchgate.net. 2015. URL: [https://www.researchgate.net/publication/271538477\\_Data-Driven\\_Storytelling\\_The\\_Missing\\_Link\\_in\\_HR\\_Data\\_Analytics](https://www.researchgate.net/publication/271538477_Data-Driven_Storytelling_The_Missing_Link_in_HR_Data_Analytics) (дата обращения: 06. 01. 2019).

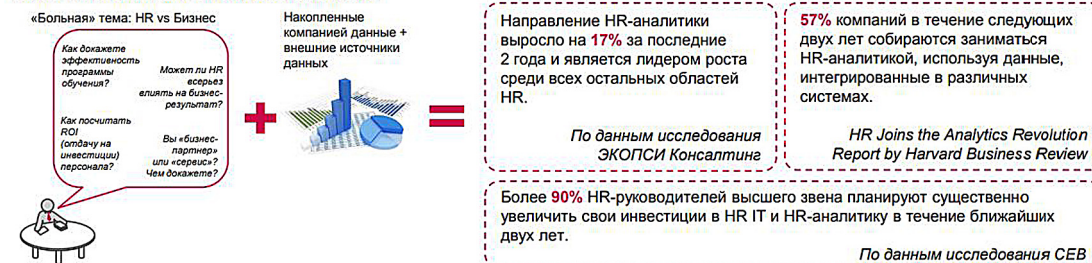
## Приложение 1

## Модернизация HR-службы

HR переживает радикальную модернизацию, стремясь больше влиять на бизнес и быть драйвером бизнес-инноваций



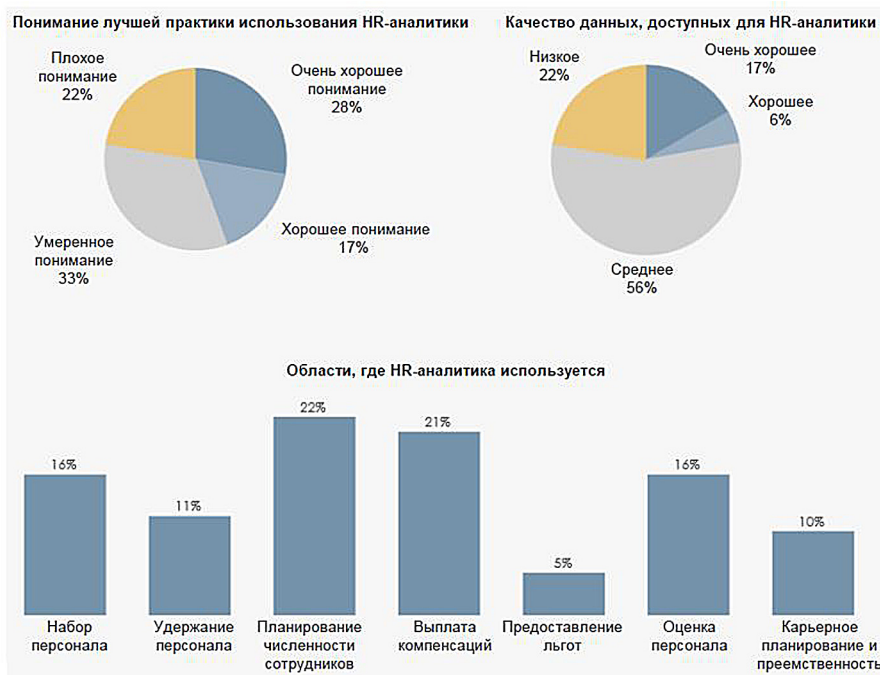
Чем вызвана радикальная модернизация HR?



Презентация «ЭКОПСИ-Консалтинг» HR-тренды [Электронный ресурс] // Экопси консалтинг URL: <http://ashrm.ru/upload/file/HR-trendyi-2016.pdf> (дата обращения: 06. 01. 2019)

## Приложение 2

### Области управления персоналом, в которых используется HR-аналитика в России в 2016 г.



## Приложение 3

## Области применения HR-аналитики в российских компаниях в 2017 г.

## HR-аналитика



**HR-аналитика: прокладывая новый маршрут**  
Аналитика перестала быть просто поиском информации и интересным фактом для руководства: она становится бизнес-функцией по использованию данных для лучшего понимания принципов работы организации, получения и применению аналитических данных в режиме реального времени и их внедрению в операционные процессы компании.

**31%** респондентов считают, что качество HR-данных в их компании хорошее или очень хорошее.

...при этом лишь **25%** опрошенных считают, что в компании понимание принципов HR-аналитики является достаточным/глубоким.

**59%** считают, что качество данных в их компаниях удовлетворительное...

Оценка готовности организации по субхарактеристикам

HR-аналитика в РФ чаще всего используется при подборе персонала, расчете компенсаций и планировании численности сотрудников.

Области применения HR-аналитики в российских компаниях



© 2017 ООО «Делойт Консалтинг»



Международные тенденции в сфере управления персоналом в 2017 году  
Российская Федерация

## Приложение 4

## Возможности, которые может предоставить HR-аналитика

| Виды возможностей       | Возможности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HR                      | <p>Поддержка HRM, принятие решений в области человеческого капитала основанных на данных.</p> <p>Обеспечение стратегической роли HR.</p> <p>Количественное выражение воздействия HR на результаты бизнеса.</p> <p>Предоставление новых возможностей для выявления критически важных сотрудников, поиск лучших талантов на рынке.</p>                                                                                                                                             |
| Бизнес                  | <p>Может обеспечивать стратегическую информацию для принятия решений. Анализ прогнозирования и оптимизации.</p> <p>Современные технологии для поддержки принятия решений, более простые в использовании и более экономичные.</p> <p>Аналитика может кардинально изменить весь бизнес, в котором работает организация. Создание конкурентного преимущества.</p> <p>Перенаправление средств на более продуктивные инвестиции, если это необходимо (помощь в их идентификации).</p> |
| Данные / Большие данные | <p>Объем данных, который продолжает расти в геометрической прогрессии и может быть использован для объединения данных из разных источников (например, бизнес и HR данные могут быть объединены).</p> <p>Скорость позволяет использовать данные в режиме реального времени или почти в режиме реального времени в качестве основы для принятия более быстрых и своевременных решений.</p> <p>Использование хранилищ данных для поддержки более инклюзивного принятия решений.</p> |