

Проектирование внедрения системы HR-аналитики как цифрового тренда для оптимизации процессов управления персоналом

Designing the implementation of HR analytics as a digital trend to optimize personnel management processes

УДК 331.108

Получено: 14.01.2020

Одобрено: 29.01.2020

Опубликовано: 25.02.2020

Чуланова О.Л.

д-р экон. наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом Сургутского государственного университета, г. Сургут
e-mail: chol9207@mail.ru

Chulanova O.L.

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of State and Municipal Management and Personnel Management, Surgut State University, Surgut
e-mail: chol9207@mail.ru

Свиридова О.П.

студент 4 курса, Сургутский государственный университет, г. Сургут

Sviridova O.P.

4th year student, Surgut State University, Surgut

Аннотация

В настоящее время активно исследуется проблема применения HR-аналитики в цифровой экономике. В статье представлены результаты авторского исследования применения HR-аналитики. Представлен поэтапный проект внедрения HR-аналитики.

Ключевые слова: HR-аналитика, проект внедрения HR-аналитики, возможности HR-аналитики, риски HR-аналитики, минимизация рисков применения HR-аналитики.

Abstract

The problem of using HR Analytics in the digital economy is currently being actively investigated. The article presents the results of the author's research on the use of HR Analytics. A step-by-step project for implementing HR Analytics is presented.

Keywords: HR Analytics, HR Analytics implementation project, HR Analytics capabilities, HR Analytics risks, HR Analytics application risks minimization.

В последние годы перед службами управления персоналом поставлены новые задачи, направленные на развитие конкурентных преимуществ компаний и поиск возможностей решений стратегических бизнес-задач. Сущность изменений состоит в переходе от формализованных систем сбора и обработки информации к более неформальным и гибким системам, которые позволяют учитывать не только компетенции персонала, но и отношения (поведение, организационная культура, командная работа, хобби и др.) [1].

Изменение роли и функций служб управления персоналом, эффективное решение поставленных перед ними задач требует применения актуальных инструментов управления, в частности инструментов HR-аналитики [2, 3].

В наших ранних публикациях, отражающих результаты исследований актуальности интеграции HR-аналитики в работе с персоналом, был представлен авторский контент-анализ определения данной технологии. Следует отметить, что все подходы объединяет одно – данная технология представляет собой анализ информации о персонале, который, в свою очередь, помогает HR-специалистам принимать решения, например, для управления и удержания сотрудников, создания лучшей рабочей среды, максимизации производительности труда, что имеет большой практический результат для организации при эффективном использовании.

Кадровые организации, применяющие HR-аналитику, изменяют характер отношений с их внутренними заинтересованными сторонами и деловыми партнерами. Благодаря тенденциям HR-аналитики всё больше и больше организаций осознают, что аналитика может быть полезной не только в области HR. Когда управление персоналом на основе данных сможет быстро предоставить информацию и практические рекомендации для решения проблем, которые ограничивают достижение стратегических операционных и финансовых результатов, оно станет мощным стратегическим союзником для других бизнес-функций, и организация в целом выиграет [4].

В рамках нашего исследования был подготовлен опросник (гугл-форма) с целью изучения отношения к HR-аналитике и использования инструментов HR-аналитики в организациях. Опрос был проведён среди 186 работников предприятий России с целью изучения отношения к HR-аналитике для дальнейшего использования этих результатов при разработке механизмов совершенствования процессов управления персоналом с применением данной технологии. Представим некоторые из них для обоснования авторских разработок реализации HR-аналитики в работе с персоналом.

Самыми актуальными HR-трендами, по мнению респондентов, являются: искусственный интеллект (56%), HR-аналитика (47%), HR-Digital (44%), электронное обучение (40%) и управление талантами (42%) (рис. 1).

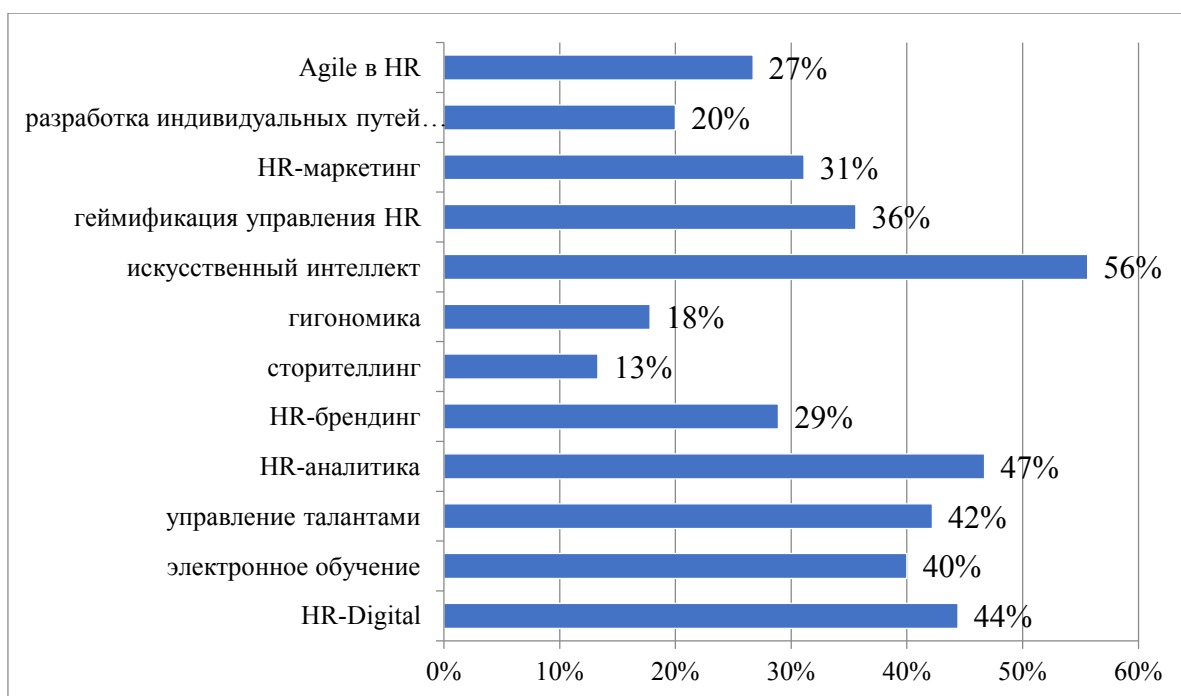


Рис. 1. Самые актуальные HR-тренды 2019 г. по мнению респондентов (составлено авторами)

Одними из первоначальных рисков респонденты назвали недостаточную компетентность HR-аналитиков (71%), сложность сбора информации (42%) и её недостоверность, в том числе оппортунизм сотрудников (51%). Стоит заметить, что одним из респондентов был предложен также риск субъективности принятого решения (рис. 2).

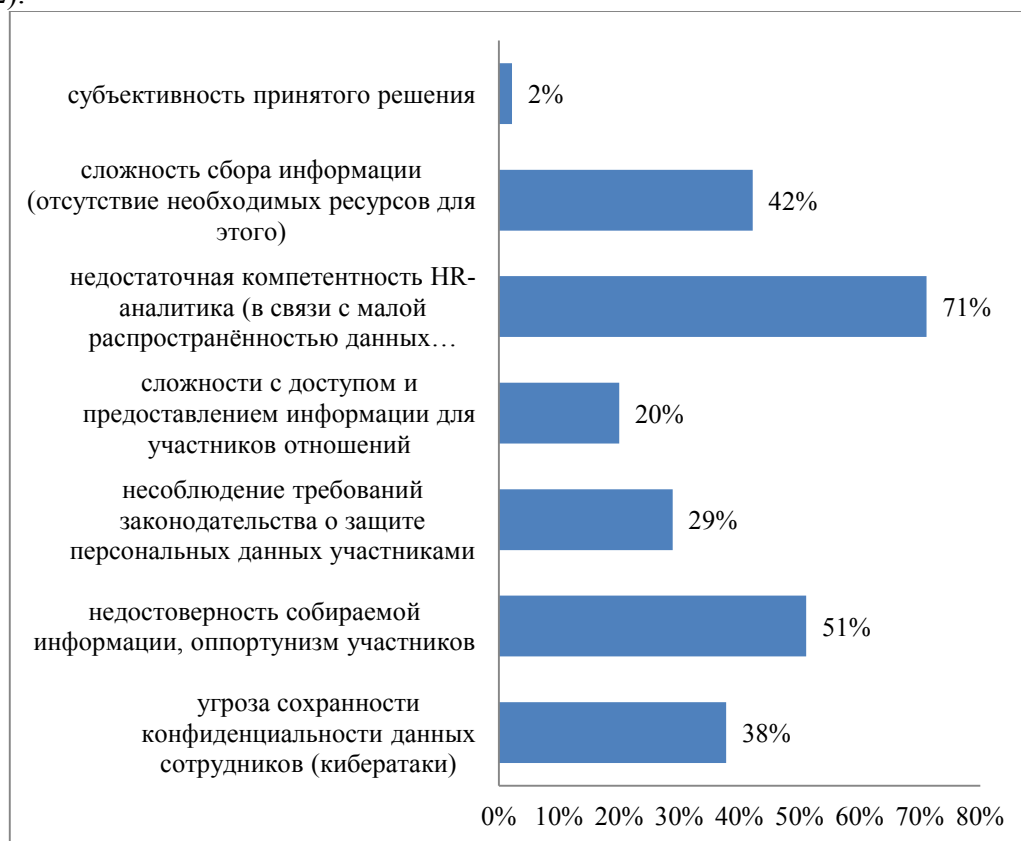


Рис. 2. Первоначальные риски при использовании HR-аналитики в организации по мнению респондентов (составлено авторами)

После проведенного исследования было разработано техническое задание по реализации HR-аналитики и её инструментов.

Разработка технического задания, основные этапы внедрения на предприятии

Цели проекта: в результате работы будут спроектированы решения, способствующие совершенствованию процессов управления персоналом с помощью внедрения системы HR-аналитики и её инструментов.

Цели внедрения и автоматизации системы:

В результате автоматизации данной системы предполагается достижение следующих целей:

- структурирование данных о персонале;
- повышение эффективности работы HR-отдела и сотрудников компании в целом, возможность автоматизации оценки и контроля деятельности;
- снижение вероятности ошибок и уменьшение влияния человеческого фактора в оценке кандидатов и принятии решений;
- создание соответствующей команды или отдела HR-аналитики (для её успешного внедрения и последующей поддержки системы);
- удобство коммуникаций между сотрудниками компании по рабочим и внутрикорпоративным вопросам;
- систематизация внутрикорпоративной документации, обеспечение её актуальности и доступности;
- сокращение временных затрат сотрудников и HR-отдела на оформление документации и поиск необходимой информации по персоналу;
- стандартизация процессов, подпроцессов, отчетов, баз данных отдела персонала компании.

Объект автоматизации – процессы по управлению персоналом.

Требования к численности персонала:

1. Относительно предприятий, в которых внедряется технология, – целесообразно в случаях, когда имеется много (например, более 10 тыс.) данных о персонале, в том числе и за прошлые периоды. Численность персонала таких предприятий обычно составляет 1000 чел. и более.

2. Относительно команды / отдела, внедряющих технологию, – конкретных требований не установлено, так как все будет зависеть от количества данных, специалистов и специфики предприятия.

Требования к квалификации персонала:

- обязательно наличие в команде квалифицированных специалистов в IT-области, прежде всего для создания удобной, подходящей для организации системы, обеспечивающей управление данными HR или выбора готового продукта на рынке;
- наличие специалиста, имеющего квалификацию в области информационной безопасности;
- наличие аналитических навыков, умение работать с большими объемами информации, внимательность к деталям у других специалистов.

Требования к защите персональных данных:

1. Наличие положения «О защите персональных данных» на предприятии и ознакомление с ним каждого работника под роспись.

2. Обеспечение защиты системы с помощью соответствующих программ.

3. Контроль за обеспечением безопасности и надежного функционирования системы:

- сохранение физической и логической целостности данных в базе данных при нештатном завершении работы системы;

- контроль целостности данных;
- сохранение работоспособности системы в целом при некорректных действиях пользователей (аварийное завершение сеанса; ввод некорректных данных по составу, размеру или формату);
- резервное копирование базы данных системы;
- работоспособность системы в целом при возникновении сбоев, аварий и отказов на отдельных рабочих станциях, в каналах передачи данных, сетевых и локальных печатающих устройствах.

Этапы процесса прогнозного анализа:

I. Постановка задачи – определение бизнес-целей проекта, его результатов, наборов данных, которые необходимо будет использовать.

II. Сбор и анализ данных – извлечение информации, необходимой для получения полного представления о предмете прогнозирования, из различных источников хранения данных.

III. Подготовка данных – проверка, очистка, преобразование и нормирование данных с целью отбора массивов данных, которые будут использованы для прогнозирования в соответствии с поставленной задачей.

IV. Создание прогнозной модели – прогнозное моделирование дает возможность автоматически создавать точные прогностические модели будущего. При этом возможности интеграции позволяют использовать одновременно несколько разных моделей для контроля результатов прогнозирования.

V. Внедрение модели – обеспечивает возможность получения прогнозных данных для поддержки принятия управленческих решений в автоматизированном режиме.

Рассмотрим этапы внедрения HR-аналитики в организации более подробно с учётом возникновения соответствующих рисков:

I. Подготовительный этап (табл. 1). На данном этапе требуется выявить проблемы (в процессах) и направления управления персоналом на предприятии, для которых будет полезна HR-аналитика, осуществить сбор соответствующей информации по данным направлениям.

Таблица 1

Подготовительный этап (составлено авторами)

Ресурсы	Риски	Мероприятия по минимизации рисков
Человеческие ресурсы		
HR-специалисты: а) полный анализ структуры персонала (в том числе по полу, возрасту, категориям, образованию и т.д.); б) анализ и расчёт основных показателей по персоналу, например: – статистика – численность сотрудников, число нанятых, уволенных, штатных сотрудников, пенсионеров, работающих по контракту и т.д.; – обучение – количество пройденных курсов,	Некомпетентность HR-специалистов, отсутствие информации и невозможность проанализировать данные за несколько лет	Регулярная проверка знаний специалистов, своевременное повышение их квалификации, консультация с аналитиками по поводу отсутствия соответствующей информации или её анализа, осуществление контроля со стороны руководства по сбору информации

Ресурсы	Риски	Мероприятия по минимизации рисков
<p>плановая стоимость обучения, результаты обучения очного, Интернет обучения, посещаемость курсов;</p> <p>– эффективность использования персонала – расходы по сотрудникам, включая оклады, бонусы, льготы, прибыль на 1 сотрудника, соотношение числа руководителей и подчиненных, число уволившихся с учётом причины увольнения;</p> <p>в) анализ основных экономических показателей;</p> <p>г) выявление взаимосвязи между показателями персонала и экономическими показателями предприятия;</p> <p>д) проведение анкетирования и опросов среди штатных сотрудников (например, по выявлению причин ухода и др.);</p> <p>е) подведение итогов (выводы).</p>		
<p>Линейные руководители и высшее руководство: осуществление контроля и передачи информации по коммуникационным каналам о необходимости проведения сбора данных</p>	<p>Оппортунизм и скептицизм со стороны сотрудников</p>	<p>Объяснение руководством всех процедур и их значения для предприятия</p>
Материальные ресурсы		
<p>Программные продукты – MS Excel, Microsoft Word, CRM, 1С и др.</p>	<p>Необходимость использования других программных продуктов (например, из-за специфики отрасли конкретного предприятия или снижения актуальности программного продукта), не все HR-специалисты обладают навыками работы с данными программными</p>	<p>Постоянное обновление программных продуктов и знаний HR-специалистов в связи с изменениями</p>

Ресурсы	Риски	Мероприятия по минимизации рисков
	продуктами	
Нормативно-правовые ресурсы		
Отчёты по персоналу и основным показателям	Несвоевременность предоставления информации или её отсутствие, некачественный сбор	Применение соответствующей системы наказаний и поощрений за своевременность и качество сбора информации
Разрешение на сбор данных (с конкретизацией – какие данные собираются, каких категорий, отделов и др.) ознакомление сотрудников под подпись, разработка набора четко определенных политик, мер безопасности, мер по обеспечению прозрачности и постоянного обмена информацией об использовании данных о людях или о рисках, связанных с сотрудниками, клиентами и обществом.	Несогласие сотрудников .	Объяснение руководством всех процедур и их значения для предприятия, ведение деловых бесед.

Характеристики II этапа представлены в табл. 2.

Таблица 2

II Этап внедрения HR-аналитики (составлено авторами)

Ресурсы	Риски	Мероприятия по минимизации рисков
Человеческие ресурсы		
Создание команды из числа разнопрофильных специалистов предприятия или привлечение внешних специалистов в данной области	Отсутствие компетенций, опыта выполнения такой работы – в результате риск ошибок, неудачная попытка внедрения (денежные потери предприятия)	Проведение необходимых переговоров и собеседований со специалистами, предъявление к ним чётких требований
Штатные сотрудники	Скептицизм, страх в связи с тем, что сотрудникам никто не объяснял какова их роль в реализации новой технологии, что и как ему делать	Проведение бесед с целью объяснения данных изменений в организации, проведение открытых лекций, семинаров по данной технологии (введение в курс дела)
Линейные	Не понимают своей	Ещё на этапе

руководители и менеджеры	роли и ответственности во внедрении новой системы, не обладают знаниями и навыками, необходимыми для реализации новой системы по отношению к подчиненным, а обучение тому, как реализовать новую систему, не было предусмотрено		создания новой системы продумать мероприятия по правильному вовлечению различных категорий менеджеров и сотрудников в процесс внедрения новой системы
Материальные ресурсы			
Приобретение или создание аналитических систем, программных продуктов для проведения аналитики	Отсутствие соответствующего бюджета и знаний в этой области		Четкое понимание того, для сбора каких данных необходим программный продукт, что он должен собой представлять, консультация со специалистами в данной области (возможно, с компаниями, у которых уже внедрена HR-аналитика), планирование бюджета заранее и оценка своих возможностей
Нормативно-правовые ресурсы			
Аналитические отчёты, разработка набора четко определенных политик, мер безопасности, мер по обеспечению прозрачности и постоянного обмена информацией об использовании данных о людях или о рисках, связанных с сотрудниками, клиентами и обществом.	–		–

III. Проверка и завершение внедрения технологии. На данном этапе необходима проверка уже внедрённых аналитических систем и программных продуктов, общая

оценка проделанных этапов, анализ того, на сколько адаптировался персонал, сбор дополнительной информации, если это необходимо.

Могут возникнуть риски того, что внедрение систем происходит слишком долго, не все специалисты могут с ними разобраться, требуется дополнительный бюджет для их обслуживания.

Минимизация рисков: обучение специалистов работе с такими системами в виде тренингов, семинаров, корпоративных курсов, планирование бюджета.

Нормативно-правовые ресурсы: аналитические отчёты.

IV. Контроль результатов. Осуществление контроля, прежде всего, со стороны высшего руководства, насколько эффективно прошёл процесс внедрения технологии, выявление неточностей, ошибок, их своевременное устранение.

Нормативно-правовые ресурсы: отчёты о том, насколько эффективно прошло внедрение HR-аналитики (сравнение по периодам) от команды аналитиков, отчёты о персонале и показателях.

Риски можно условно разделить на:

- организационные (связанные с организацией и руководством внедрения и использованием аналитики);
- интеграционные (связанные с проблемами интеграции аналитики с действующими процессами управления персоналом) [5] (табл. 3).

Таблица 3

Интеграционные и организационные риски HR-аналитики (составлено авторами)

Интеграционные риски	Организационные риски
Данных только из учётных кадровых систем, как правило, недостаточно для аналитики, нужны и другие показатели – коммуникации внутри компании, бизнес-показатели (1С, CRM)	Для функционирования HR-аналитики необходимо создание целой команды, состоящей из нескольких разнопрофильных специалистов
Значительные материальные и временные затраты (например, для компании среднего размера с численностью 1000 чел. внедрение HR-аналитики займёт около 2-х лет)	Отсутствие соответствующих компетенций у HR-аналитиков и сложность в обучении этому
Перед тем как сделать определенные выводы по поводу проблем в организации (в системе управления персоналом), необходимо проверить имеющиеся данные, которые могут быть собраны некачественно или вовсе отсутствовать	Сопrotивление изменениям со стороны сотрудников
Перед внедрением необходима «почва» (соответствующая система управления персоналом и менеджмент, учитывающий, что человеческий капитал – успешный залог для развития бизнеса) [6]	Кибератаки, утечка информации
Отсутствие ясного, четкого и понятного персоналу описания системы, включающего в себя: цель внедрения, содержание, роли и ответственность заинтересованных сторон, документооборот, последовательность действий при реализации и т.п.	Необходимость создания приложений / программ / систем для аналитики или их покупка.

Интеграционные риски	Организационные риски
Мероприятия по внедрению новой системы не продуманы, а иногда и вовсе не предусмотрены на этапе разработки, что может привести к возникновению острого конфликта с уже существующими и функционирующими в компании системами.	

Таким образом, проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что HR-аналитика – это новая и быстро развивающаяся технология. Выводы, полученные в результате аналитики, могут быть применены к любой HR-деятельности. 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. Авторами статьи была разработана авторская классификация рисков внедрения HR-аналитики. Были идентифицированы и представлены авторские интеграционные и организационные риски HR-аналитики и предложены варианты их минимизации. Разработанная авторами программа-проект реализации HR-аналитики и её инструментов позволит рассмотреть необходимые ресурсы, риски и их минимизацию на каждом этапе проекта.

Кадровые организации, применяющие HR-аналитику, изменяют характер отношений с их внутренними заинтересованными сторонами и деловыми партнерами. Благодаря тенденциям HR-аналитики всё больше и больше организаций осознают, что аналитика может быть полезной не только в области HR. Когда управление персоналом на основе данных сможет быстро предоставить информацию и практические рекомендации для решения проблем, которые ограничивают достижение стратегических операционных и финансовых результатов, оно станет мощным стратегическим союзником для других бизнес-функций, и организация в целом выиграет [7].

Литература

1. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография / Чуланова О.Л. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 292 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-011696-9.
2. Чуланова О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография / О.Л. Чуланова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 364 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/monography_58fe0851975ab0/81878314.
3. Назайкинский С.В., Седова О.Л. Роль HR-аналитики в принятии управленческих решений // Научный журнал «Вестник РГГУ». Серия «Экономика. Управление. Право». – Москва: РГГУ, 2017. – № 3(9).
4. HR analytics trends: People analytics [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/hr-analytics-trends-for-business-success.html> (дата обращения: 28.11.2019).
5. Чуланова О.Л. Основные риски при внедрении модели компетенций в управление персоналом организации [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова. // Современные проблемы и перспективы экономического развития и управления: сборник научных трудов / Департамент образования и молодежной политики Ханты-Мансийского автономного округа - Югры, ГБОУ ВПО "Сургутский государственный университет Ханты-Мансийского автономного округа - Югры", Институт экономики и

- управления; [редкол.: Е. В. Воронина и др.]. – Сургут, 2014. – С. 174–181. (дата обращения 10.12.2019)
6. Плюсы и минусы внедрения новых HR-систем [Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-executive.ru/career/hr-management/351931-plusy-i-minusy-vnedreniya-novyh-hr-sistem> (дата обращения 15.12.2019).
7. HR analytics trends: People analytics [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/hr-analytics-trends-for-business-success.html> (дата обращения: 28.11.2019).