

10 марта 2025

HR-аналитика. Пять задач, которые можно решить с ее помощью и повысить ваши KPI

В статье расскажу, какую полезную информацию могут получить HRD с помощью HR-аналитики данных. А также поделюсь примерами из практики, какие пять задач можно решить с помощью HR-аналитики данных.

Когда компания растет, HR-директор уже не может аккумулировать у себя знания о каждом процессе, сотруднике и задаче. Кроме найма людей, он еще должен заниматься стратегическим планированием, кадровым делопроизводством, развитием HR-бренда. Качественное решение этих задач невозможно без опоры на актуальные данные компании.

Чтобы повысить эффективность работы, HR-руководителям нужно опираться на данные HR-аналитики. Основные источники данных — системы кадрового учета и расчетов с персоналом, ERP-система, внутренний портал, сервисы для рекрутинга и образовательные платформы, на которых проводят внутренние образовательные программы.



HR-аналитика актуальна для компании из любой сферы, любой величины и зачастую не требует сложных методик для получения результатов. Сейчас появляется все больше идей для применения в аналитике искусственного интеллекта и больших языковых моделей, например ChatGPT.

Ниже приведу пять задач, которые можно решить с помощью HR-аналитики.

ЗАДАЧА 1. СОКРАТИТЬ РОСТ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ

Один из самых часто встречающихся запросов HR-подразделения: выяснить, почему растут расходы на сотрудников. Нередко рост списывают на расширение компании и увеличение среднего расхода на человека. Но причина может быть значительно глубже.

Пример.

У одной крупной розничной сети существовала система мотивации сотрудников с 40 различными видами премирования. При этом некоторые бонусы были не связаны с экономическим эффектом, а существовали исторически, например, за знание категории товаров в магазине или за знание иностранного языка. Старые бонусы продолжали существовать, их эффективность никто не отслеживал. В итоге в магазинах работал «слишком квалифицированный» персонал, из-за чего росли общие затраты на ФОТ. Конечно, отмена надбавок была бы не лучшим решением из-за риска увольнения сотрудников, но благодаря пересмотру программы мотивации и мораторию на получение неэффективных надбавок компания предотвратила рост расходов в будущем.

На примере видно, что рост расходов на персонал не был связан с ростом зарплаты. Ключевая причина была в системе начисления бонусов.

Понимание этого факта позволило HR-директору остановить неконтролируемый рост ФОТ и научиться моделировать изменения расходов.

Поэтому, когда в процессах возникает непонятный или необъяснимый эффект, следует в первую очередь выделить составные части явления.

Например, посмотреть, из чего исторически состояла зарплата сотрудников,

или что влияет на конкретный эффект, кроме очевидных факторов.

ЗАДАЧА 2. ПОВЫСИТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА.

Чтобы понять, как повысить производительность труда, сначала необходимо произвести сравнительный анализ. Сравнение — простой и наглядный инструмент, который позволяет выявлять лучшие практики и демонстрировать достижимость целевых показателей. Главное, чтобы сравнение было справедливым и доступ к данным был у всех участников. Сравнить можно не только разные подразделения, но и разные временные отрезки.

Кроме того, показательной может быть так называемая сравнительная динамика, когда значение имеет не текущий уровень показателя, а его изменение.

Пример.

В одной продуктовой сети руководство решило повысить производительность труда за счет сокращения персонала. Естественно, встал вопрос, как понять, где сокращения принесут максимальный эффект. HR-директор предложил, во-первых, разделить магазины по профилю почасовой активности покупателей, во-вторых, сравнивать магазины не только по производительности от продаж в рублях, но и по чекам и по объемам продукции. Так удалось выявить группу магазинов, которые при одинаковом профиле с остальной сетью имели худшие результаты — поэтому частично сотрудников сократили именно в этих торговых точках. Благодаря такому избирательному подходу компания смогла снизить расходы на персонал без существенного снижения продаж.

Также можно сравнивать текущее отклонение от прошлого года со средним за последние несколько месяцев — в этом случае мы получаем удобный индикатор смены тренда без необходимости готовить и просматривать полноценный график.

При анализе производительности труда также важно помнить и учитывать инфляцию и другие факторы справедливого сравнения, к примеру, сопоставимость дней недели и смещение праздников, наличие внешних

факторов, таких как COVID.

ЗАДАЧА 3. УВЕЛИЧИТЬ СКОРОСТЬ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

HR-директору, как и любому руководителю, часто приходится искать возможности совершенствования того или иного процесса, например, подбора и найма сотрудников.

Пример.

HR-директор столкнулся с увеличением среднего срока найма линейного персонала. При этом добавление еще одного рекрутера в команду ситуацию не изменило. После этого HRD попросил подготовить ему аналитику о конверсии кандидатов по стадиям и сроку нахождения на каждой стадии подбора. При анализе выяснилось, что удлинение срока происходило из-за долгих ответов нанимающих менеджеров. Это было вызвано низким качеством подборки резюме со стороны рекрутеров. Сделать такой вывод позволило снижение конверсии кандидатов на этом этапе.

Визуализация аналитики в разрезе стадий подбора и найма дает представление об «узких» местах рекрутинга и отвечает на вопрос «на какой

стадии поиска сосредоточиться?» для того, чтобы в короткие сроки закрывать вакансии — на стадии отбора резюме, телефонных интервью или на собеседовании. Кроме того, можно проанализировать, сколько потребуется времени и ресурсов для того, чтобы нанять X человек на Y позицию.

Для диагностики проблем, возникающих на этапах рекрутинга или найма, HR-директору понадобится удобная визуализация воронки подбора. Мы советуем изображать процесс в виде блок-схемы, а отклонения показателей, скорости и качества процесса выделять цветом.

ЗАДАЧА 4. СНИЗИТЬ ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ

Еще одна задача в области найма персонала — обеспечить необходимую укомплектованность. Руководители часто ставят знак равенства между «укомплектованностью» и «быстро нанять недостающий персонал». Однако недостаточная укомплектованность штата может быть связана не с качеством подбора, а с высокой текучестью, поэтому важно выделить ее причины.

Пример.

В логистической компании никак не могли добиться целевой укомплектованности сборщиков заказов. При анализе данных выяснилось, что у руководителя одной из бригад часто случались конфликты с подчиненными, после которых он инициировал их увольнение. Поэтому, прежде чем приступать к анализу, руководителю стоит задуматься о настройке процедур, связанных с выходными интервью сотрудников и его руководителя, а также о регулярных замерах удовлетворенности персонала. Такие данные помогают мониторить ситуацию с текучестью и поэтапно улучшать процесс.

После сбора данных появляется возможность выделить факторы текучести. Например, разделить всю текучесть на желательные факторы: инициированные компанией или без попыток удержания и нежелательные, инициированные сотрудником увольнения.

При желательных увольнениях мы должны определить причины, почему сотрудник оказался не нужен: человек не подходил по навыкам или у компании не было задач для этого сотрудника. С нехваткой навыков можно бороться, обучая и переквалифицируя работников, а также информируя их о таких возможностях. А с отсутствием занятости можно справиться с помощью повышения качества планирования ресурсов или развития «миграции»



сотрудников внутри компании.

При нежелательных увольнениях самое важное — определить, насколько вовремя мы узнаем, что сотрудник хочет покинуть компанию. Потому что, когда у сотрудника уже есть предложение о другой работе, мы ничего сделать не можем. Для этого делим процесс увольнений на этапы и смотрим, где слабое место. Например, почему не узнали, что человек собирается увольняться, или не успели сделать контрпредложение. Эти данные помогают найти брешь и принять корректные меры.

ЗАДАЧА 5. УСКОРИТЬ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ

Обычно образовательные программы в компаниях создаются по запросу руководителя, который хочет улучшить навыки своих сотрудников. Однако зачастую потребности подразделений сильно отличаются, и поэтому эффективность курсов по всей компании трудно оценить. Бывает, сложности в обучении связаны также с различием в возрасте, поэтому важно вовремя провести анализ программ.



Пример.

В одной компании со временем был сформирован набор курсов, содержащих все элементы матрицы компетенций. Тем не менее сотрудники продолжали жаловаться на слишком большие трудности в получении очередного грейда. При анализе ситуации выяснилось, что курсы проходили только опытные сотрудники, они же получали самые высокие оценки, а молодые почти никогда не доходили до конца.

Оцифровав результаты обучения — количество курсов, количество сотрудников, которые дошли до конца курса, — можно получить комплексный взгляд на эффективность программ обучения. Такой метод позволит предлагать только те программы, которые полезны и сотрудникам, и компании, и не тратить бюджет на ненужные курсы. Особенно интересно изучать те курсы, которые получают максимально позитивные отзывы, но до конца которых доходит малый процент сотрудников. Возможно, это слишком сложный курс, а может быть, его преподаватель неудачно его ведет? Как только вы это поймете, вы сможете повысить эффективность прохождения подобной программы или же принять решение не тратить на него бюджет в будущем.