

28 февраля 2025

Как превратить HR-аналитику из «инструмента слежки» в реальный механизм поддержки сотрудников?

HR-аналитика — это не «большой брат», а «мозговой центр» компании. Её задача — помогать бизнесу принимать обоснованные решения на основе данных, делать внутренние процессы более эффективными и повышать вовлеченность сотрудников.

Однако во многих компаниях эти инструменты до сих пор используются не очень эффективно. Согласно исследованию компании «SHL Russia», 57% руководителей не доверяют результатам HR-аналитики, считая их «чересчур оптимистичными». Несмотря на то, что исследование проводилось во второй половине 2010-х годов, по нашей оценке такие выводы не потеряли своей актуальности – многие работники и сегодня воспринимают HR-аналитику как инструмент тотального контроля, что вызывает у них скепсис, приводит к отказу от участия в опросах и страху быть неправильно понятым. Расскажем, как превратить HR-аналитику из «страшилки» в рабочий инструмент, который действительно приносит пользу.

ПОЧЕМУ HR-МЕТРИКИ ВЫЗЫВАЮТ НЕДОВЕРИЕ?



Исходя из моего опыта, можно выделить 6 основных проблем, связанных с оценкой HR-метрик внутри компании. Рассмотрим, в чём состоят главные сложности и как их можно преодолеть.

1. Отслеживание продуктивности: работа или присутствие

Что измеряют: вход/выход из системы, активность в рабочих программах, выполнение задач по тайм-трекингу.

В чём проблема: сотрудники опасаются, что вместо оценки реальных результатов руководство просто считает часы формального присутствия на работе. Если человек работает головой, а не руками, он все равно может выглядеть «менее продуктивным».

Решение: не оценивать всех по единому шаблону. Продуктивность – это результат, а не количество «нажатий на клавиши» (например, когда работодатель мониторит, сколько времени сотрудник проводит в системе). Поддержите формат гибких встреч one-to-one: пусть сотрудники сами рассказывают, что помогает (или мешает) им работать эффективнее.

2. Анализ вовлеченности: измеряем или манипулируем

Что измеряют: участие в корпоративных опросах, комментарии в чатах, лайки на корпоративном портале.



В чем проблема: если вовлеченность считают по количеству кликов, сотрудники начинают играть в игру «лайкнул новость – значит, лоялен». А если не участвую в опросе – это подозрительно.

Решение: вовлеченность – это не лайки, а реальные разговоры. Например, многие компании используют формат регулярных «Ежегодных диалогов»: вместо сухих цифр HR получает честную картину настроений и проблем, а сотрудники – реальные изменения после этих встреч.

3. Оценка эффективности работы: контроль или развитие

Что измеряют: среднее время решения задач, динамика KPI, сравнение с коллегами.

В чем проблема: если цифры используют только для давления, а не для помощи, аналитика превращается в инструмент демотивации.

Решение: делать упор на развитие, а не на контроль. Если у сотрудника проседает эффективность, сначала нужно разобраться, в чём дело – в нём или в том, как организованы процессы? Так, индивидуальные планы развития и поддержка менторов могут мотивировать сотрудника развиваться (пусть даже иногда совершая ошибки), не боясь быть «наказанным».

4. Анализ текучести кадров: предсказываем или провоцируем

Что измеряют: средний срок работы в компании, вероятность увольнения по прогнозам, которые построены искусственным интеллектом.

В чем проблема: когда сотрудников начинают «анализировать» на предмет вероятности ухода, вместо работы над проблемами и их причинами, людей просто заранее «вычеркивают» из команды.

Решение: использовать аналитику для профилактики, а не для репрессий. Если анализ говорит о высоком риске ухода, предложите сотруднику карьерные возможности, развитие, дополнительные бонусы, а не «зону наблюдения».

5. HR-аналитика по самочувствию: забота или нарушение личных границ

Что измеряют: индекс счастья сотрудников, уровень стресса, анализ эмоционального состояния.

В чем проблема: если сотрудники не видят пользы от таких метрик, они либо игнорируют такие опросы, либо просто «подгоняют» ответы под безопасный вариант.

Решение: проводить честные исследования и показывать результат. Например, если опрос выявил проблемы с выгоранием – сразу же запустить программу поддержки, а не просто положить данные в архив.

6. Использование ресурсов компании: работа или тотальный контроль

Что измеряют: использование переговорных комнат, участие во встречах, анализ цифровых следов в корпоративных системах.

В чем проблема: если сотрудник мало участвует в общих встречах, он «не вовлечен»? А если проводит встречи каждый день – «слишком много болтает»? Когда аналитика оценивает лишь количество активностей, а не качество работы и результат, это слишком поверхностно и вызывает недоверие.

Решение: анализировать реальные кейсы. Например, вы провели опрос, который показал, что сотрудники хотят получать больше информации о компании и возможностях карьерного роста. В итоге вы не просто собрали статистику о количестве встреч, но и персонализировать работу с запросами.



КАК ИЗМЕНИТЬ ОТНОШЕНИЕ КОМАНДЫ К HR-АНАЛИТИКЕ?

Важный шаг — показать сотрудникам, что собранные данные используются для улучшения их работы, а не для контроля. HR-аналитика должна стать частью Employee Journey Map (EJM) — карты пути сотрудника в компании. Она помогает не просто собирать данные, а внедрять реальные изменения с опорой на факты. Как это работает на практике?

Подбор персонала: анализируйте каналы найма, создавайте точные описания вакансий, используйте AI для оценки резюме, чтобы нанимать специалистов, которые будут разделять ценности компании и быстрее вольются в рабочую среду.

Онбординг: составляйте персональные планы адаптации для разных должностей и подразделений, внедрите наставничество, проводите опросы, используйте чат-бота, который поможет быстрее найти нужную информацию и погрузиться в корпоративные процессы.

Обучение и развитие: регулярно проводите персональные беседы о развитии (БОР) с сотрудниками, стройте индивидуальные планы развития, опираясь на реальные данные.

Оценка и обратная связь: проводите регулярные one-to-one встречи вместо формального контроля, стройте прозрачные внутренние коммуникации и корпоративную культуру, где люди не боятся открыто говорить о своих потребностях, проблемах и желаниях.

HR-аналитика — это драйвер изменений в компании. Если сотрудники видят, что их данные используются для реальных улучшений, доверие к аналитике растёт. Поэтому при работе с метриками следует опираться на прозрачность, честность, реальные изменения, доверие через обратную связь и персонализацию. И помните, что сотрудники – не безликие единицы, а личности, у каждой из которых есть свой ритм, стиль работы и задачи. А значит и подходы к работе с ними будут разными, в том числе и в контексте HR-аналитики.