

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2022. № 10.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.32>
УДК 331.658**

*С. І. Пучкова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4962-3885>*

HR-АНАЛІТИКА ЯК СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ КАДРОВИХ РІШЕНЬ В БІЗНЕСІ

*S. Puchkova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Entrepreneurship and Trade, Odessa Polytechnic National University*

HR-ANALYTICS AS A MODERN APPROACH TO PERSONNEL DECISIONS IN BUSINESS

У статті досліджено питання застосування інструментів HR-аналітики при прийнятті кадрових рішень. Розкрито сутність поняття HR-аналітика. Виділено чинники, що стимулюють застосування HR-аналітики в бізнесі. Наведено досвід використання інструментів HR-аналітики у практиці бізнес-лідерів, таких як Google, IBM та LinkedIn. Зауважено, що найзатребуванішими напрямками HR-аналітики є оптимізація управління талантами та прогнозування плинності персоналу. Зображено 4-рівневу модель HR-аналітики та охарактеризовано кожний рівень залежно від ступеня зрілості системи виміру HR-процесів. Представлено результати опитування, проведеного експертами Академії ДТЕК, щодо досвіду використання HR-аналітики українськими компаніями. Особлива увага в дослідженні приділена категорії HR-метрики як показникам, по яких проводиться аналіз ресурсу персоналу. Зазначено на HR-метрики KPI, які є ключовими показниками ефективності управління персоналом. Сформовано набір

ключових HR-метрик за такими групами як метрики загальних статистичних даних колективу, метрики рекрутингу, метрики навчання працівників, метрики залучення та утримання персоналу. Для кожної групи HR-метрик запропонований набір кадрових рішень, який сприятиме досягненню бізнес-цілей.

The article examines the issue of using HR-analytics tools for personnel decision-making. The essence of the concept of HR-analytics is revealed. Factors stimulating the use of HR analytics in business are identified, namely: implementation of integrated cloud personnel management systems; attracting specialists with analytical skills to the field of HR; development of the market of manufacturers that offer ready-made analytical tools; availability of scientific specialists and practitioners with experience in using HR-analytics. The experience of using HR-analytics tools in the practice of leaders such as Google, IBM and LinkedIn is provided. It is noted that the most popular areas of HR analytics are the optimization of talent management and staff turnover forecasting. A four-level model of HR-analytics is depicted and each level is characterized depending on the degree of maturity of the HR-process measurement system. It is emphasized that fourth level is integrated into business, as it applies predictive analytics tools to make business decisions. The results of a survey conducted by DTEK Academy experts on the experience of using HR analytics by Ukrainian companies are presented. A growing trend is predictive HR-analytics, which uses statistical modeling and machine learning techniques to determine the likelihood of future outcomes based on historical data. Particular attention is paid to the research of HR metrics category as indicators for analyzing the personnel resource. HR KPI metrics, which are key indicators of personnel management effectiveness, are highlighted. A set of key HR-metrics by such groups as metrics of general statistical data of the team, metrics of recruiting, metrics of employee training, metrics of staff engagement and retention has been formed. For each group of HR-metrics a set of HR solutions, which will contribute to the achievement of business goals, is proposed. Thus, it has been proven that the tools of HR-analytics make it possible to identify cause-and-effect relationships between personnel management processes, on the one hand, and business results, on the other.

Ключові слова: HR-аналітика, HR-метрики, персонал, кадрові рішення, кадрові процеси, рівні HR-аналітики, аналітичні інструменти.

Keywords: HR-analytics, HR-metrics, personnel, HR-solutions, HR-processes, levels of HR-analytics, analytical tools.

Постановка проблеми. У післякоронакризовий період підприємницькі структури функціонують у вкрай нестабільних умовах, що негативно відображається на результатах діяльності.

HR-експерти виділяють три важливих аспекти, які сприятимуть покращенню ситуації:

- економія фінансових коштів підприємства за рахунок аналізу процесів найму, навчання, мотивації персоналу;
- прогнозування майбутніх проблем та вирішення їх завчасно без ризиків та фінансових втрат для компанії.
- підвищення ефективності роботи персоналу за допомогою індивідуального підходу та оцінки результатів роботи працівників.

Наприкінці 2020 року з'явився звіт міжнародного дослідження Deloitte 2021 Human Capital Trends. Виявилося, що в ньому Україна посіла шосте місце в світі за кількістю респондентів (понад 200). Серед них близько 150 – керівники компаній. Дивовижно й те, що кількість опитаних представників бізнесу (56%) перевищила кількість опитаних представників HR (44%) – уперше за 11 років проведення дослідження. Це говорить про те, що важливість людського ресурсу для українських керівників значно зросла [1].

Отже, бізнес-економіка як ніколи стикається з кадровими проблемами в компаніях. Проте кадрові рішення часто ґрунтуються на професійних інстинктах та інтуїції. Проблема полягає в тому, що такі підходи можуть нормалізувати погані практики. Вирішення даних питань можливо забезпечити через застосування HR-аналітики, яка усуває більшу частину людських помилок під час прийняття рішень.

Ще одне твердження на користь HR-аналітики полягає в тому, що провідні керівники, такі як Джек Уелч (Jack Welch), Джеф Безос (Jeff Bezos) та Говард Шульц (Howard Schultz), регулярно заявляють, що їхній лідер з персоналу є найважливішим членом команди і що ставлення співробітників до роботи є ключем до того, як вони обслуговують клієнтів і, таким чином, до стратегічного успіху їх організації. Крім того, доступність аналізу даних зростає, тому що HR-технології та інформаційні системи все частіше створюють інтегровані сховища даних, що містять усі дані HR,

та надають продукти, які виробляють стандартну аналітику одним натисканням кнопки [2].

Сьогодні компанії переглядають HR як «інтелектуальну платформу» й впроваджують аналітику в усі процеси управління персоналом та операції [3].

Згідно з дослідженням Deloitte, близько 70% великих та середніх світових компаній вже успішно впровадили рішення для HR-аналітики [4].

Опитування MIT Sloan Management Review у партнерстві з IBM Institute for Business Value майже 3000 керівників, менеджерів та аналітиків, що працюють у більш ніж 30 галузях та 100 країнах, показало, що найефективніші компанії використовують аналітику вп'ятеро частіше, ніж інші [5].

Функція HR-аналітики, яка передбачає використання цифрових інструментів та даних для виміру, звітності та розуміння продуктивності працівників, переживає серйозні зрушення. Аналітика більше не займається пошуком цікавої інформації та демонстрацією її менеджерам: тепер вона стає бізнес-функцією, орієнтованою на використання даних для розуміння кожної частини бізнес-операції [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема включення аналітики в кадрові процеси виникла з 1950-х років, коли фахівці з обліку людських ресурсів зіткнулися з труднощами «включення людей до балансового звіту» (Brummet et al., 1968); наступна складність була позначена в 1990-х роках, коли дослідники намагалися пояснювати причини кореляції між високоефективними робочими системами та фінансовими показниками організації [2].

Початок дослідження аналітики в управлінні персоналом був покладений в працях вченого Яка Фітценса (J. Fitz-enz),. Перша книга на тему «Як виміряти управління людськими ресурсами» Яка Фітценса була опублікована в 1984 році [6].

Вперше термін «HR-аналітика» був використаний у статті «HR Metrics and Analytics: Use and Impact» авторів: E. Lawler, A. Levenson, J. Boudreau у журналі Human Resource Planning (2004 рік) [5].

Джош Берсін – HR-експерт світового рівня, засновник дослідницької компанії Bersin by Deloitte вже понад 20 років досліджує аналітику в HR з таким тем, як

рекрутинг, управління талантами, навчання, лідерство та технології в HR. Одним з його досягнень є запропонована 4-рівнева модель HR-аналітики [7].

Уейн Касіо і Джон Будро написали в «Інвестиції в людей» (Cascio and Boudreau, 2011) про важливість розуміння «віддачі від підвищення продуктивності», яка визначає взаємозв'язок між вищою продуктивністю в індивідуальних діях та колективними взаємодіями та їх впливом на окремі та організаційні результати [2].

Багато дослідників феномену HR-аналітики пишуть про те, що аналітика у сфері управління персоналом стоїть на чотирьох китах – логіка, аналітика, критерії та процеси (LAMP – Logic, Analytics, Measures, Processes). Ці чотири компоненти дозволяють виявити очевидні взаємозв'язки та мотивувати керівництво компанії на прийняття рішень, ґрунтуючись на проведеному аналізі. Також ці компоненти є ключем до розуміння причинно-наслідкових зв'язків між процесами управління персоналом, з одного боку, стратегічним HR-менеджментом та результатами бізнесу, з іншого [2, 6].

Дослідження та опитування останніх років (наприклад Global Human Capital Trends від Deloitte) фіксують, як HR-аналітика стає все більш важливим та затребуваним напрямком роботи.

Отже в сучасних умовах ведення бізнесу дослідження питання застосування практичних інструментів HR-аналітики потребує подальшого розвитку.

Мета статті: Метою даного дослідження є розкриття інструментів HR-аналітики та визначення ключових HR-метрик як основи для прийняття кадрових рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний підхід до ведення бізнесу вимагає структурування бізнес-процесів та адаптації до швидко змінюваних умов. Стає зрозумілим, що ефективне управління і розвиток компанії без автоматизації процесів та застосування інструментів HR-аналітики є неможливим.

HR-аналітика – це процес постійного (систематичного) пошуку та ідентифікації драйверів HR-бізнес-процесів, що впливають на бізнес-результат. Якщо ще простіше, HR-аналітика – це використання даних та аналітичних

інструментів для отримання інформації про людей, що дозволяє швидше, точніше та головне впевненіше приймати важливі ділові рішення [5].

Слід зазначити, що HR-аналітика часто згадується як аналітика людей (People analytics), аналітика талантів (Talent analytics), аналітика робочої сили (Workforce analytics).

Популярність HR-аналітики за останні роки продовжує зростати, що стимулюється такими чинниками [8]:

По-перше, компанії в даний час швидко впроваджують більш інтегровані хмарні системи управління персоналом, що дає їм можливість аналізувати свої HR дані інтегрованим способом.

По-друге, до сфери HR залучаються фахівці з аналітичним досвідом.

По-третє, майже кожен виробник систем управління ресурсами або систем управління талантами пропонує готові аналітичні інструменти, багато з яких вже вбудовані в основні моделі. Деякі починають пропонувати аналітичні послуги, які забезпечують типові рішення серед клієнтів.

По-четверте, вже є наукові фахівці та практики, багато з яких були піонерами в деяких областях, консультуючи великі компанії. Вони діляться ідеями та досвідом для залучення в галузь нових компаній.

Найзатребуваніші напрями – оптимізація управління талантами та прогнозування плинності персоналу. Той факт, що фінансові втрати, пов'язані з відходом фахівців, особливо високого рівня, складають великі суми, відомий уже давно. І тут справа не лише у компенсаціях, а й у тих коштах, які були вкладені у становлення працівників. Тому якщо вдається знизити рівень плинності хоча б на один відсоток, велика компанія може заощадити на цьому мільйони. За даними Center for American Progress, середня вартість заміщення співробітника у США коливається від 16% річної заробітної плати на низькооплачуваних роботах (з окладом менше 30 тис. доларів) до 213% річної заробітної плати на експертних та управлінських посадах [4].

HR-аналітика широко використовується провідними компаніями світу. Так, компанія Google у 2013 році посіла третє місце серед найдорожчих компаній у світі

(ціна акцій вперше перевищила 800 доларів). Однією з головних причин цього є аналітика персоналу.

Сьогодні Google є одним з лідерів у використанні інструментів HR-аналітики. Відомими практиками від Google є [9, 10]:

1. У 2008 році Google запустив Oxygen Project для виявлення характеристик ідеального менеджера. В результаті були визначено характеристики, розвиток яких включили в програму навчання для нових працівників. Дані характеристики періодично переглядаються і доповнюються. Двічі на рік співробітники оцінюють керівників за вісьмома факторами.

2. PiLab від Google — це унікальна підгрупа, якої немає в жодній іншій компанії. Проводять прикладні експерименти в Google, щоб визначити найефективніші підходи до управління людьми та підтримання продуктивного середовища (включаючи вид винагороди, який робить працівників найщасливішими). Лабораторія навіть покращила здоров'я працівників, зменшивши споживання калорій своїх працівників у закладах харчування.

3. Google розробив математичний алгоритм, щоб завчасно й успішно передбачити, яких співробітників, швидше за все, стане проблематично утримати. Такий підхід дозволяє керівництву завчасно розробити необхідні заходи.

4. Розроблює прогностичні моделі та використовує аналіз «що, якщо» для постійного вдосконалення своїх прогнозів щодо майбутніх проблем і можливостей управління персоналом.

5. В рамках наукового підходу до найму персоналу Google розробила алгоритм для прогнозування кандидатів, які мають найвищу ймовірність успіху після їх найму. Дослідження також показало, що після чотирьох співбесід було мало доданої цінності, що значно скоротило час найму.

6. Керівництво Google підрахувало різницю в продуктивності між найкращими і середніми виконавцями. Доведення цінності найкращих виконавців переконує керівників забезпечити ресурси, необхідні для найму, утримання та розвитку надзвичайних талантів.

7. У Google зосереджені на співпраці між працівниками з різних функцій. Робочі місця проектуються таким чином, щоб максимізувати навчання та співпрацю.

8. Google використовує HR-аналітику для вирішення проблем різноманітності. У результаті команда аналітики персоналу провела аналіз, щоб виявити основні причини слабого найму різноманітності, утримання та просування по службі.

9. Google збільшив кількість відкриттів і навчання завдяки ротації проєктів, навчанню на невдачах. Безперервне самостійне навчання та здатність адаптуватися є ключовими навичками співробітників Google.

10. Аналітична команда Google діє як внутрішні консультанти та впливає на людей, щоб вони змінювалися на основі потужних даних і рекомендацій щодо дій, які вони надають.

Достатній досвід у використанні інструментів HR-аналітики має компанія IBM, в якій працює понад 350 тис. осіб, HR-відділ отримує 8 тис. резюме на день. Необхідно аналізувати HR-процеси. У компанії одночасно відкрито десятки тисяч вакансій. Співробітникам важко орієнтуватися, які посади доступні всередині організації. Тому з'явилася персоналізована система рекомендацій Blue Matching. Вона аналізує навички, продуктивність, місцезнаходження та рівень знань співробітника. На основі даних програма складає список відповідних вакансій для внутрішнього переміщення або підвищення. Співробітник підключається до послуги та отримує щотижневу розсилку. Blue Matching допомогла 27% співробітникам змінити роботу, не залишаючи IBM, або отримати підвищення.

Інша програма на основі ІІ-алгоритмів, CogniPay, допомагає приймати рішення про зарплати та премії у команді. Вона оцінює продуктивність співробітників, збирає дані про зарплати на аналогічних посадах в інших компаніях, аналізує попит на навички співробітника на ринку. Завдяки програмі плинність кадрів, за оцінками IBM, скоротилася на 50%. Також за допомогою ІІ-алгоритмів IBM з точністю до 95% обчислюють, які співробітники хочуть піти. Розробки заощаджують сотні мільйонів доларів [10].

Активно застосовує HR-аналітику LinkedIn. Так, компанія зіткнулися з проблемою, коли за рік зросла на 40% і не встигала наймати персонал. У зв'язку із цим створили команду Talent Analytics, яка розробила прогнозну модель. Вона передбачала, скільки співробітників потрібно найняти та скільки рекрутерів знадобиться. Щоб створити модель, Talent Analytics спілкувалися з рекрутинговим та фінансовим відділом – обговорювали модель найму та можливі зміни в компанії. Проаналізувавши дані, аналітики систематизували роботу рекрутингових команд та стандартизували цілі. Першого року модель скоротила витрати на пошук кадрів на 15% [10].

Проте є багато компаній, які використовують HR-аналітику епізодично або взагалі не використовують, і пояснюють прийняті кадрових рішень, ґрунтуючись на особистому досвіді чи інтуїції. Отже, можна спостерігати різні рівні застосування аналітики в управлінні персоналом.

Джоша Берсін, засновник консалтингової компанії Bersin by Deloitte, запропонував модель, за якою компанії можна розділити за ступенем зрілості системи вимірювання в HR на чотири рівня (рис. 1).

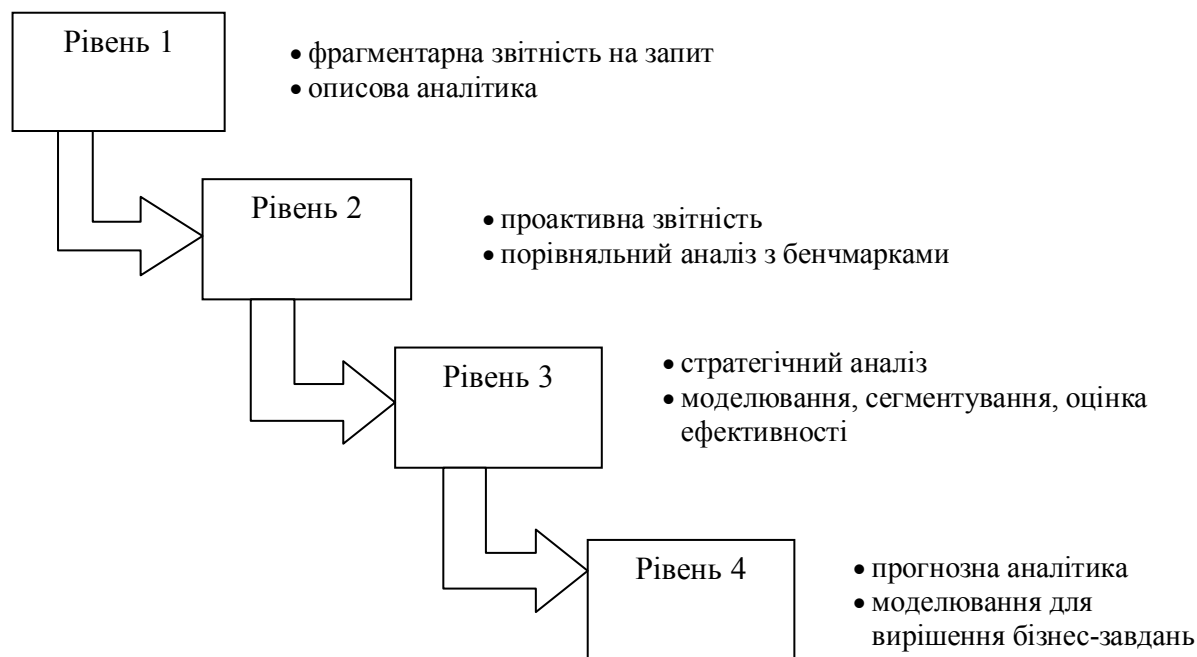


Рисунок 1. Рівні зрілості HR-аналітики

Джерело: сформовано автором на основі [5, 7]

Кожний з представлених рівнів характеризується певним набором інструментів HR-аналітики [5, 7]:

1 рівень – операційна звітність. Дані збираються час від часу, обробляються. Звіти формуються разово та на запит керівництва.

2 рівень – просунутий рівень. Дані збираються та обробляються на більш регулярній основі. Фокус на створенні єдиної платформи зберігання та обробки даних, єдиної точки доступу до даних. Будується команда спеціалістів, які відповідають за аналітику. Використовуються спеціальні інструменти для аналітики. Основним завданням на цьому етапі залишається обслуговування потреб HR-відділу, а не компанії в цілому.

3 рівень – стратегічний аналіз. Дані регулярно збираються, використовують просунуті інструменти аналітики. Фокус аналітики зміщується на бізнес-цілі компанії. Результати аналітики використовуються у всій компанії. Весь HR-процес заснований на даних. Фахівці вміють працювати з аналітичними інструментами у межах необхідного.

4 рівень – інтегрованість у бізнес. Використання інструментів аналітики в реальному часі, застосовуються інструменти на основі штучного інтелекту. Аналітика інтегрована з бізнесом, управлінням талантами та щоденною роботою. Тестуються нові інструменти для аналізу. Фахівці вільно орієнтуються на аналітичних інструментах.

Ще 10 років тому функції HR-аналітики у більшості компаній зводилися до надання оперативної звітності. Фахівці займалися переважно виміром витрат на найм та навчання персоналу, за рахунок цього більш-менш сприяючи зростанню цінності бізнесу.

Але з 2011 року на ринку почали відбуватися зміни: близько 5% провідних компаній ринку, включаючи Google, Sysco, Best Buy і Starbucks, інвестували в інструменти предиктивної, або поведінкової, HR-аналітики (People Analytics).

Результати цих компаній призвели до того, що у 2020 року на ринку Human Resources сформувався стійкий тренд запровадження предиктивної аналітики для

прийняття бізнес-рішень, заснованих на об'єктивних вимірах та аналізі великих даних [11].

Експерти Академії ДТЕК провели опитування щодо досвіду використання HR-аналітики українськими компаніями. За даними опитування [5], майже половина співробітників (49%) вважає, що за рівнем зрілості аналітичних даних їхня компанія знаходиться на початковому рівні. Робота з даними в компаніях на цьому рівні зводиться до підготовки стандартних звітів на запит бізнесу, проведення описової аналітики. Кожен четвертий співробітник (24%) відносить свою компанію до другого рівня зрілості, на якому функція HR-аналітики полягає у проактивному формуванні звітів, що дозволяють приймати бізнес-рішення, проводити порівняльний аналіз із бенчмарками (внутрішніми та зовнішніми). На думку 16% співробітників, їх компанії перебуває на цьому рівні аналітики даних, де застосовується вже статистичний аналіз для пошуку рішень бізнес-проблем. На четвертому рівні перебуває меншість компаній. Кожен десятий (11%) співробітник вказує, що їхня компанія займається прогностною аналітикою: побудовою прогностних моделей для вирішення бізнес-завдань, а також прогностним моделюванням для вирішення майбутніх викликів.

У сфері людських ресурсів прогностна аналітика є зростаючою тенденцією. Відтепер HR-фахівці можуть використовувати історичні дані про персонал для отримання конкурентної переваги завдяки доступності технологій для застосування. Організаціям більше не потрібно покладатися на статистиків і математиків, щоб використовувати та розуміти, як працює програмне забезпечення для прогностної HR-аналітики в міру розвитку екосистеми постачальників прогностної аналітики. Фахівці з персоналу можуть використовувати програмне забезпечення для прогностної аналітики, щоб отримати уявлення в реальному часі про ефективність поточних кадрових процесів і політик, як співробітники взаємодіють зі своєю роботою і впливають на бізнес, майбутні потреби в наймі та найкращий курс дій, і в кінцевому підсумку забезпечують винятковий персоналізований досвід для співробітників [12].

Основним інструментом HR-аналітики є HR-метрики (Human Resource metrics) – ключові показники, за допомогою яких проводиться аналіз.

Метрики HR також називають показниками ресурсів персоналу. Розуміння використання метрик та вміння аналізувати отриману інформацію допомагає грамотно розподілити навантаження, сформувавши систему економічного використання ресурсів, досягти максимальної віддачі та мінімізації витрат.

Усі метрики можна розподілити на три головних категорії [13]:

1. Ефективність організації процесів. Метрики призначені для оцінки стратегії найму та масштаби плинності персоналу. Допомагають визначити причини звільнень, витрати на пошук робітників та процент нестачі кадрів.
2. Кадрові операції. Для розуміння ефективності HR-стратегії.
3. Оптимізація. Метрики призначені для внесення змін у процес управління з метою покращення діяльності підприємства.

Усього нараховується понад 300 різноманітних метрик, які HR-спеціалісти використовують для аналітики ефективності методів залучення, утримання та розвитку персоналу. Кожна компанія формує власний набір HR-метрик, враховуючи стратегічні цілі компанії.

Серед всіх метрик є ключові показники ефективності управління персоналом (HR KPI) – це метрики на основі даних, які стратегічно узгоджені з контрольними показниками та цілями організації [14].

Виділяють найбільш ефективні KPI для HR, пов'язані з персоналом. Вони дозволяють отримати чітке уявлення про ефективність роботи співробітників, їх професійний розвиток і ставлення до компанії. (табл. 1)

HR-показники для побудови HR-аналітики відрізнятимуться залежно від орієнтованості бізнесу. Наприклад, для ритейла показник плинності кадрів завжди буде вищим, ніж на виробництві. При цьому час найму співробітника в ритейлі завжди нижчий, ніж пошук кваліфікованого інженера для заводу чи фабрики. Виходить, що ефективність HR-відділу та показники HR-аналітики безпосередньо залежать від специфіки та завдань конкретного бізнесу.

Таблиця 1. Ключові HR-метрики для прийняття кадрових рішень

HR-метрики	Кадрові рішення
<i>Метрики загальних статистичних даних колективу</i>	
Середній вік працівників	<ul style="list-style-type: none"> - підвищити ефективність рекрутингу; - зменшити напруженість у колективі; - збалансувати штат щодо ефективності роботи (досвід, інновації, розвиток); - диференціювати систему оцінки, мотивації та заохочення.
Середній стаж роботи працівників у компанії	<ul style="list-style-type: none"> - оцінити ступінь задоволеності умовами праці та лояльності до компанії. - оцінити конкурентоспроможність системи винагород і пільг; - оцінити ефективність мотиваційних програм, програм грейдування, програми кар'єрного розвитку, ротації та ін.;
Середній стаж працівника на момент звільнення	<ul style="list-style-type: none"> - визначити, коли запустити програму утримання ключових співробітників, провести ротацію, або підготувати кандидатів з кадрового резерву. - оцінити ефективність процесів утримання персоналу (системи винагород, мотиваційні програми, програми грейдування, програми кар'єрного розвитку)
Кваліфікаційний рівень співробітників	<ul style="list-style-type: none"> - визначити кількість співробітників, які мають середню повну освіту; - визначити кількість працівників, які мають середньо-професійну освіту; - визначити кількість працівників, які мають вищу освіту. - оцінити рівень освіти (кваліфікації) людського капіталу.
<i>Метрики рекрутингу</i>	
Строк закриття вакансії	<ul style="list-style-type: none"> - оцінити продуктивність роботи рекрутингової команди; - виміряти ефективність процесу найму; - визначити ступінь складності закриття певної вакансії
Середня кількість заявок на одну вакансію	<ul style="list-style-type: none"> - визначити ефективність рекрутингових каналів; - оцінити HR-бренд як роботодавця; - обрати більш якісного кандидата на вакансію - оцінити цінність пропозиції на ринку праці.
Показник закриття вакансії	<ul style="list-style-type: none"> - оцінити продуктивність праці фахівців з підбору персоналу, планувати їх навантаження; - оцінити ефективність процесу найму; - визначити ступінь виконання плану по підборі працівників.
Вартість закриття вакансії	визначити, скільки коштує компанії найм нового фахівця, оптимізувати бюджет рекрутингу.
<i>Метрики навчання працівників</i>	
Відсоток працівників, що завершили навчання	<ul style="list-style-type: none"> - визначити витрати на навчання нових працівників та розвиток наявних; - проаналізувати доцільність дорогих систем навчання для окремих посад; - визначити потреби в навчанні; - визначити зв'язок між результатами навчання і результатами роботи
Витрати на навчання працівників	
Частка працівників, які отримали підвищення	
<i>Метрики утримання персоналу</i>	
Відсоток звільнення за перший рік роботи	<ul style="list-style-type: none"> - оцінити втрати від звільнень персоналу та їх доцільність; - оцінити ефективність процесів утримання персоналу (системи винагород, мотиваційні програми, програми грейдування, програми кар'єрного розвитку); - визначити та проаналізувати мотиви звільнень працівників; - виявити проблеми в управлінні персоналом; - розробити заходи з підвищення мотивації та зацікавленості ключових співробітників
Плинність персоналу	
Рівень утримання ключових працівників	
Середній показник прогулів	
<i>Метрики залучення персоналу</i>	
Рівень лояльності співробітників до компанії	<ul style="list-style-type: none"> - розробити заходи з покращення умов праці, підвищення залучення персоналу; - скласти плани особистісного розвитку працівників; - розвивати корпоративну культуру; - виявити недоліки та доповнити зусилля зі стратегічного планування кадрових ресурсів.
Коефіцієнт кар'єрного зростання	
Рівень задоволеності роботою	

Джерело: розроблено автором на основі [1, 12-14]

HR-метрики дозволяють змістовно опрацювати багато питань, пов'язаних із бюджетом:

- довести доцільність видатків у HR-бюджеті, обґрунтувавши показниками ефективності роботи співробітників;
- розробити цільові значення витрат на персонал, KPI та ефективності персоналу;
- провести аналіз завищених чи занижених значень деяких показників, що може бути відправною точкою для коригування бюджету.

Щоб досягти максимального ефекту, необхідно відстежувати динаміку щомісячних, щоквартальних та щорічних показників. Тоді на основі отриманих даних можна прийняти цілком обґрунтовані кадрові рішення.

Завдяки HR-метрикам є можливість показати цінність та ROI, які можуть залучити інвестиції в аналітику, що дозволить інвестувати далі та стимулювати прискорення аналітичних можливостей [8].

У кожній організації час від часу повинен проводитись аналіз HR-показників ефективності, щоб своєчасно виявляти наявні проблеми. Особливо часто його необхідно здійснювати в кризові періоди, коли потрібно скоротити витрати з мінімальним впливом на колектив, його лояльність та мотивацію.

Висновки. За результатами проведеного дослідження дійшли висновку, що HR-аналітика позитивно впливає на управлінські рішення та суттєво підвищує такі їх характеристики:

- швидкість – за рахунок автоматизованого збору та аналізу інформації.
- якість – завдяки скороченню частки помилок, у тому числі, пов'язаних із суб'єктивними (інтуїтивними) оцінками.
- обґрунтованість – з допомогою виявлення безлічі прихованих взаємозв'язків у управлінні персоналом.

Правильно підготовлена HR-аналітика може показати кореляцію між HR-показниками та бізнес-показниками, які можуть вплинути на HR-стратегію компанії та послужити поштовхом для розвитку. Таким чином, створивши прямий зв'язок між діяльністю з управління персоналом та підсумковою прибутковістю компанії,

HR-аналітика дозволить знайти взаємозв'язок між стратегією у питаннях управління персоналом та результативністю діяльності.

HR-аналітика – це не просто окремі рішення та програмні продукти, що дозволяють обробляти великі масиви даних про співробітників. Це новий підхід до ухвалення кадрових рішень на підставі фактів. І такий підхід, зрозуміло, породжує нові вимоги до HR-фахівців. Використовуючи потужний інструментарій прогнозної аналітики, можна суттєво змінити роль HR-процесів у компанії, підвищити їхню ефективність та цінність для розвитку бізнесу.

Отже фахівцям з управління персоналом потрібно вийти за рамки надання просто звітності та перейти на новий рівень – де аналітика носить прогнозний характер. Це є новою парадигмою створення цінності служби управління персоналом, її внеску у ухвалення стратегічних бізнес-рішень.

Література

1. Молчан М. П'ять простих у розрахунку HR-метрик, які допоможуть збільшити дохід компанії URL: <https://forbes.ua/leadership/5-prostikh-v-rozrakhunku-hr-analitik-yaki-dopomozhut-zbilshiti-dokhid-kompanii-04022021-958>

2. Boudreau J., Cascio W. Human capital analytics: why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 4 No. 2, pp. 119-126. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0021>. (переклад В. Бузнік). URL: <https://www.talent-management.com.ua/3750-analitika-chelovecheskogo-kapitala/>

3. HR-аналітика: перегляд напряму. Міжнародне дослідження Deloitte «Тенденції у сфері управління персоналом – 2017». URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2017-8.pdf>

4. Абашкина Е. Цифровая революция в HR. URL: <https://stimul.online/viewpoint/tsifrovaya-revolutsiya-v-hr/>

5. HR-аналитика в украинских компаниях: реальность или далекое будущее? URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1844>

6. HR аналитика: Как она работает, и как сделать так, чтобы она заработала? URL: <https://www.education.ua/blog/27269/?setlp=ua>

7. Джош Берсин: модель HR аналитики. URL: <https://analytikaplus.ru/dzhosh-bersin-model-hr-analitiki/>
8. HR-аналитика. Набирая скорость. Глава из отчета Deloitte. URL: <https://www.talent-management.com.ua/1145-hr-analitika/>
9. Emily Grace. How Google is using people analytics to completely reinvent HR. URL: https://www-peoplehum-com.translate.goog/blog/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc
10. Гогилашвили Е. HR-аналитика: как компании экономят миллионы на найме. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/1136-kejjsy-google-ibm-shell-i-linkedin>.
11. Предиктивная HR-аналитика как инструмент управления эффективностью компании. URL: <https://www.yva.ai/ru/blog/people-analytics-as-tool-for-prediction-and-prevention>.
12. Джойс Нече HR-аналітика: важливість, приклади, курси, вакансії. URL: <https://businessyield.com/uk/business-strategies/hr-analytics/>
13. HR-метрики: як виміряти ефективність персоналу? URL: <https://online.novaposhta.education/blog/hr-metriki>
14. HR-аналітика як ключовий фактор для прийняття рішень у 2020 році. URL: <https://hurma.work/blog/hr-analitika-yak-klyuchovij-faktor-dlya-prijnyattya-rishen-u-2020-roczii/>

References

1. Molchan, M. (2021), “Five easy-to-calculate HR metrics that will help increase company revenue”, available at: <https://forbes.ua/leadership/5-prostikh-v-rozrakhunku-hr-analitik-yaki-dopomozhut-zbilshiti-dokhid-kompanii-04022021-958> (Accessed 10 Oct 2022).
2. Boudreau, J. and Cascio, W. (2017), “Human capital analytics: why are we not there?”, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 4, no. 2, pp. 119-126, available at: <https://www.talent-management.com.ua/3750-analitika-chelovecheskogo-kapitala/> (Accessed 10 Oct 2022). doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0021.
3. Deloitte (2017), “HR analytics: a direct view”, *Global Human Capital Trends 2017*, available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2017-8.pdf> (Accessed 10 Oct 2022).

4. Abashkyna, E. (2021), “Digital revolution in HR”, available at: <https://stimul.online/viewpoint/tsifrovaya-revoljutsiya-v-hr/> (Accessed 10 Oct 2022).
5. HR-liga (2018), “HR analytics in Ukrainian companies: reality or distant future?”, available at: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1844> (Accessed 10 Oct 2022).
6. Development Training & Consulting (2017), “HR analytics: How does it work and how to make it work?”, available at: <https://www.education.ua/blog/27269/?setlp=ua> (Accessed 10 Oct 2022).
7. Bersyn, Dz. (2022), “HR analytics model”, available at: <https://analytikaplus.ru/dzhosh-bersin-model-hr-analitiki/> (Accessed 10 Oct 2022).
8. Deloitte (2016), “HR analytics. picking up speed”, available at: <https://www.talent-management.com.ua/1145-hr-analitika/> (Accessed 10 Oct 2022).
9. Grace, E. (2022), “How Google is using people analytics to completely reinvent HR”, available at: https://www-peoplehum-com.translate.goog/blog/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc (Accessed 10 Oct 2022).
10. Hohylashvyly, E. (2020), “HR Analytics: How Companies Save Millions in Hiring”, available at: <https://l-a-b-a.com/blog/1136-kejjsy-google-ibm-shell-i-linkedin> (Accessed 10 Oct 2022).
11. Yva.ai (2020), “Predictive HR analytics as a tool for managing company performance”, available at: <https://www.yva.ai/ru/blog/people-analytics-as-tool-for-prediction-and-prevention>. (Accessed 10 Oct 2022).
12. Neche, Dz. (2021), “HR analytics: importance, examples, courses, vacancies”, available at: <https://businessyield.com/uk/business-strategies/hr-analytics/> (Accessed 10 Oct 2022).
13. Nova Poshta (2021), “HR metrics: how to measure staff effectiveness?”, available at: <https://online.novaposhta.education/blog/hr-metriki> (Accessed 10 Oct 2022).
14. HURMA (2020), “HR analytics as a key factor for decision-making in 2020”, available at: <https://hurma.work/blog/hr-analitika-yak-klyuchovij-faktor-dlya-prijnyattya-rishen-u-2020-roczi/> (Accessed 10 Oct 2022).

Стаття надійшла до редакції 20.10.2022 р.