



HR-аналитика в России: ожидания и реальность

Результаты исследования,
инсайты и рекомендации

Цели и задачи исследования

Исследование HR-аналитики в России призвано проанализировать сложившиеся локальные практики в этой сфере, сопоставить их как с положением дел в других областях и задачах управления персоналом, так и с глобальными тенденциями в HR-аналитике, наконец, выявить и описать наиболее яркие возможности и риски для внедрения и применения методов и инструментов HR-аналитики в российских организациях.

Настоящее исследование показывает, как HR-аналитика связана с ключевыми задачами и процессами управления персоналом, и предлагает ряд прикладных рекомендаций, направленных на более эффективное и глубокое внедрение HR-аналитики в контексте продолжающейся диджитализации HR.



В исследовании приняли участие **159 HR-специалистов и руководителей**, в т.ч. работающих в области HR-аналитики. Подробная информация о выборке приведена в Приложении.

Для того чтобы предоставить как можно более полное и многомерное описание результатов, ответы респондентов были сопоставлены с данными Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2018 г., опубликованного SHL (SHL Global Assessment Trends Report 2018), а также с данными других глобальных исследований. Полный список использованных внешних источников приведен в Приложении.

Основные выводы исследования

Нехватка объективных данных – одно из ключевых препятствий для эффективной HR-аналитики

- Лишь у 14% организаций достаточно данных для осуществления HR-аналитики
- Всего 3% организаций в России не испытывают проблем со сбором и обработкой данных

HR-аналитика неразрывно связана с диджитализацией HR

- Современные цифровые технологии **уже изменили HR-процессы в 50% организаций**
- **70% HR** считают **недостаточную интеграцию IT-систем** важным препятствием для эффективной HR-аналитики
- Полнценная **TMS** есть в **1 организации из 3**; в 50% случаев это стандартная версия (без существенных доработок)
- **Только 21% HR** удовлетворены существующими IT-системами (TMS)
- Встроенные возможности для аналитики реализованы **лишь в 24% TMS**

Для эффективной HR-аналитики нужны не только аналитические навыки HR, но и наличие в организации «культуры данных»

- **44% HR** считают **некомпетентность** важным препятствием для внедрения и применения методов и инструментов HR-аналитики
- В **каждой третьей организации** внедрение и применение HR-аналитики **встречает сопротивление**
- Лишь в **53% организаций** HR используют данные, чтобы доказать ценность инвестиций в HR и **показать влияние HR на результаты бизнеса**
- **87% HR** убеждены, что в будущем их организации придется **более активно использовать данные о людях**

Содержание

Введение. HR-аналитика в современной организации.....	5
Четыре фактора, влияющие на эффективность внедрения и применения HR-аналитики.....	8
Наличие данных.....	9
Качество данных.....	16
Навыки и культура работы с данными.....	21
Технологии и платформы.....	25
Выводы и рекомендации.....	30
Приложение.....	36
Выборка исследования.....	37
Использованные источники.....	39



От данных к решениям: что такое HR-аналитика?

Как нашей организации стать более привлекательной для выдающихся кандидатов?

Как развивать HiPo, чтобы они приносили организации максимальную пользу и оставались вовлечены и преданы ей?

Какие действия со стороны нашего руководства, менеджеров и HR окажут наибольшее влияние на результаты работы сотрудников?

Какие таланты понадобятся нам в будущем, по мере роста и развития бизнеса?

Какие риски, связанные с персоналом, нужно учесть при определении нашей стратегии?

В чем наши сотрудники превосходят конкурентов, а в чем уступают им?

Чтобы HR могли уверенно и точно отвечать на подобные вопросы, недостаточно просто собирать данные о прошлых событиях, отчитываться о выполнении плановых показателей и сопоставлять результаты «год к году».

Необходим глубокий системный подход, позволяющий принимать взвешенные управленческие решения на основании настоящих объективных данных – собранных, обработанных и проанализированных с использованием современных методов и технологий.

Именно такой подход и называется HR-аналитикой.



HR-аналитика и диджитализация HR: две стороны одной монеты

HR-аналитика неразрывно связана с цифровыми технологиями в HR. Результаты настоящего исследования в очередной раз подтверждают, что многие современные аналитические решения и подходы становятся возможными именно потому, что у организаций появляется необходимый технологический фундамент.

Сегодня диджитализация HR – безусловно, главная тенденция в сфере управления персоналом. Ни один процесс или задача HR не остается в стороне от происходящих изменений – все более стремительных, глубоких и масштабных.

Тем не менее, зачастую прогресс в технологиях оказывается единственным драйвером перемен. Другими словами, аналитика внедряется и применяется не потому, что организации необходимо найти решение какой-либо актуальной проблемы, а лишь как дань моде – или же потому, что используемые в организации IT-системы обладают соответствующим функционалом.

Глобальные исследования SHL и Gartner показывают, что организации, широко применяющие HR-аналитику, выигрывают как в скорости, так и в эффективности принятия решений. Однако это верно лишь в том случае, если **аналитические инструменты используются в соответствии с актуальными целями и приоритетами организации**.

Современные
цифровые технологии
уже изменили HR-процессы

в 50%
российских компаний

Немногие организации эффективно используют доступные данные о людях

Необходимость HR-аналитики очевидна. Однако глобальные исследования показывают, что сегодня лишь немногие организации могут похвастаться ощутимыми успехами в этой сфере:

- Всего **12% руководителей направления HR-аналитики** считают, что их **организация использует информацию о талантах** (в частности, результаты HR-аналитики) для принятия управленческих решений. Для сравнения, среди всех HR в этом уверены 61% (в России – 68%) – в пять раз больше!
- Только **19% руководителей направления HR-аналитики** в мире убеждены, что их организации в принципе способны принимать решения и действовать, опираясь на результаты HR-аналитики.
- За пределами функции HR **лишь 53% руководителей** согласны, что **HR-аналитика** помогает им в принятии решений.

Но почему это происходит? Основная задача исследования – выявить и описать положение дел в области HR-аналитики в России. Чтобы детально разобраться в том, что способствует, а что мешает эффективному внедрению и применению HR-аналитики в организации, в настоящем исследовании были выделены четыре основных фактора:

Наличие данных

Качество данных

Навыки и культура работы с данными

Технологии и платформы

Четыре фактора, влияющие на эффективность внедрения и применения HR-аналитики

Гипотезы и предположения	Наличие данных	Качество данных	Навыки и культура работы с данными	Технологии и платформы
	<p>HR сегодня обладают всеми необходимыми данными для решения любых задач управления персоналом и, в частности, для эффективной HR-аналитики</p> <p>В каких задачах и процессах HR наблюдается нехватка объективных данных?</p> <p>Какие показатели собираются и анализируются системно?</p>	<p>Основная проблема при работе с данными состоит в их качестве, т.е. трудности возникают на этапе сбора данных</p> <p>Какие существуют препятствия при сборе и использовании данных?</p>	<p>Нехватка аналитических навыков у HR в целом может влиять на эффективность внедрения и применения методов HR-аналитики</p> <p>Насколько сильна уверенность в аналитических навыках HR?</p> <p>Насколько высок уровень доверия и заинтересованности в HR-аналитике?</p>	<p>Существующие IT-решения, в том числе TMS, полностью удовлетворяют требованиям HR-аналитики</p> <p>Насколько высока удовлетворенность существующей TMS?</p> <p>Какие функции TMS считаются важными и какие из них уже реализованы?</p>
Вопросы исследования				

Наличие данных

Нередко можно услышать, что HR в современном бизнесе обладают всеми необходимыми данными для решения любых задач управления персоналом и, в частности, для эффективной HR-аналитики. Но так ли это на самом деле?

Помогают ли все эти данные в решении актуальных задач HR? В каких задачах и процессах HR наблюдается нехватка объективных данных? Какие показатели собираются и анализируются системно? Действительно ли у HR достаточно данных для аналитики?



Данных становится все больше, однако они не всегда релевантны задачам и процессам HR

Объем данных, доступных HR, увеличивается невероятными темпами. Сегодня речь идет не только о привычных кадровых и административных данных, но и о результатах всесторонней оценки потенциала, навыков и компетенций, об информации из социальных сетей и результатах анализа «цифрового следа» кандидата или сотрудника, о данных внутренней обратной связи и оценки по методу «360 градусов», о показателях текущей эффективности и достижения целей, которые могут собираться и обрабатываться в режиме реального времени, об обратной связи от клиентов и партнеров...

Но приносят ли эти данные измеримую пользу? Помогают ли они в решении актуальных задач HR? Что еще важно, релевантны ли они процессам управления персоналом, уже существующим и только возникающим в рамках функции HR?

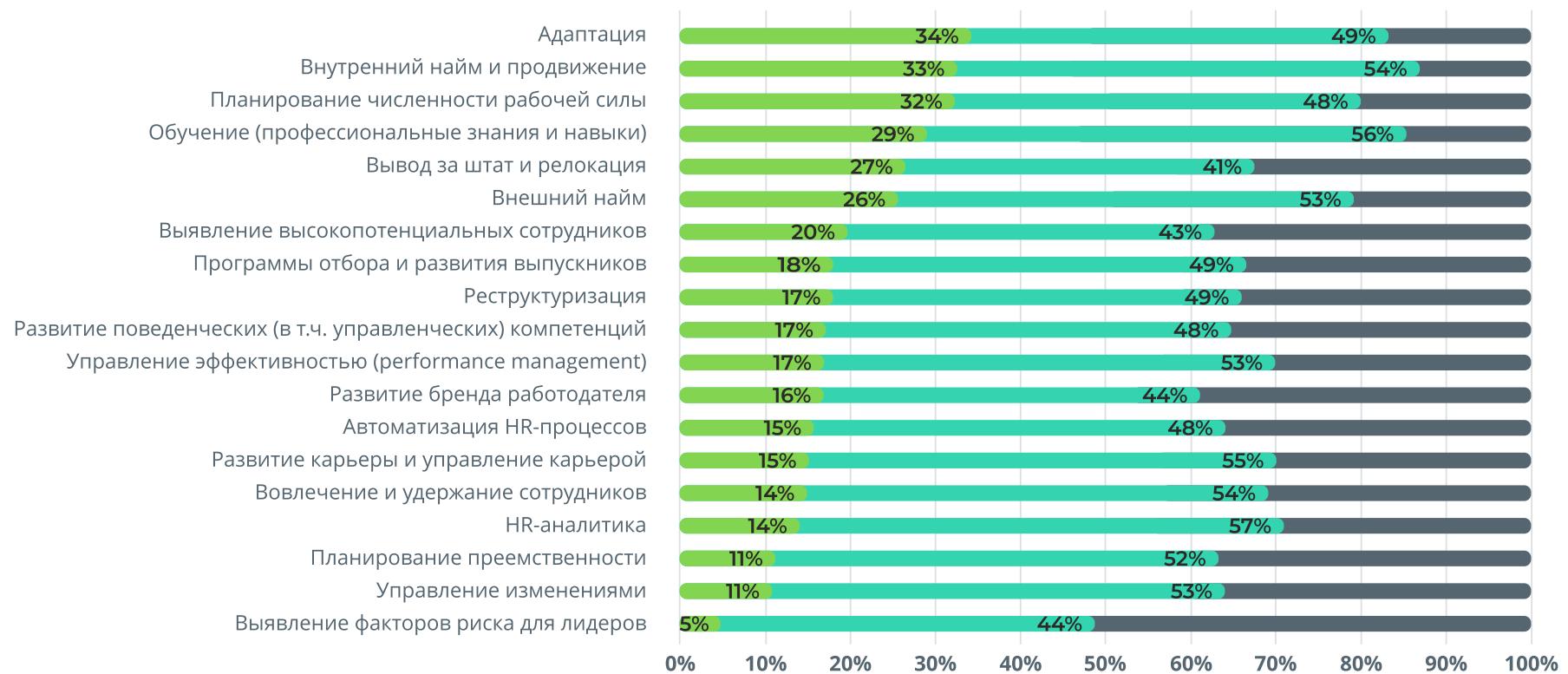
В ходе исследования респондентам было предложено оценить наличие и/или доступность данных для осуществления основных процессов HR в их организации. Полученные результаты однозначно указывают на то, что **недостатка или отсутствие данных – скорее правило, чем исключение**. Даже если речь идет о таких привычных, стандартизованных задачах HR, как внешний найм, лишь в 1 организации из 4 HR считают, что у них есть все необходимые данные для принятия решений.

Более того, в таких приоритетных областях, как выявление высокопотенциальных сотрудников, performance management, вовлечение и удержание персонала, развитие бренда работодателя, наконец, собственно HR-аналитика, складывается по-настоящему критическая ситуация: **менее 20% HR убеждены в том, что у них есть все необходимые объективные данные**, в то время как около 30% HR считают, что имеющихся данных определенно недостаточно.

Зачастую у HR недостаточно объективных данных даже для самых приоритетных задач и процессов

Как бы вы оценили наличие/доступность данных в рамках различных задач HR?

- Есть все необходимые данные
- Доступны отдельные/разрозненные данные
- Данных недостаточно для принятия решения



HR в России менее активно собирают данные, чем их коллеги из других стран

Лишь у 1 компании из 7 достаточно данных для осуществления HR-аналитики. Но о каких именно данных идет речь?

В этом исследовании в качестве примера рассматривается одна из наиболее очевидных и распространенных задач HR-аналитики – определение эффекта от внедрения и использования различных инструментов оценки персонала.

В целом **лишь 33% организаций в России** собирают и анализируют разные данные, чтобы понять, как инструменты оценки создают ценность в процессах внешнего найма (для сравнения, в мире – 49%). Для программ внутреннего найма, продвижения и развития сотрудников этот показатель составляет **40%** (в мире – 62%).

Чтобы измерить пользу от инструментов оценки в рамках внешнего найма, российские компании чаще всего обращаются к таким показателям, как эффективность HR-процессов, текучесть персонала, восприятие бренда работодателя – и лишь затем к показателям результативности и эффективности, финансовым показателям, удовлетворенности персонала.

Чтобы измерить пользу от инструментов оценки в рамках внутреннего найма и развития сотрудников, прежде всего собираются данные о вовлеченности сотрудников, их результативности и производительности (причем субъективные оценки и рейтинги используются гораздо чаще, чем в случае внешнего найма), эффективности обучения, а также лояльности и текучести персонала.

Эти предпочтения значительно расходятся с глобальными данными. Согласно результатам исследований SHL, когда организации исследуют инструменты оценки во внешнем найме, в фокусе внимания HR значительно чаще оказываются результативность/эффективность деятельности, вовлеченность и обучаемость кандидатов. В то же время, когда речь идет об аналогичных исследованиях в контексте внутреннего найма и развития, в перечне возможных показателей нет очевидных «лидеров». Это означает, что разные организации отслеживают, собирают и анализируют очень разные показатели, в т.ч. уникальные, отражающие специфику их рабочих процессов, командных взаимодействий, культуры и структуры. Такой подход позволяет более тонко настроить систему внутреннего найма, продвижения и развития сотрудников.

Измерение эффекта от внедрения инструментов оценки в рамках внешнего найма

Какие показатели вы измеряете и анализируете, чтобы определить эффект от внедрения/использования инструментов оценки?



Измерение эффекта от внедрения инструментов оценки в рамках внутреннего найма

Какие показатели вы измеряете и анализируете, чтобы определить эффект от внедрения/использования инструментов оценки?



Наличие данных: ожидания и реальность

Фактор №1: Наличие данных

ОЖИДАНИЕ	РЕАЛЬНОСТЬ
<p>HR сегодня обладают всеми необходимыми данными для решения любых задач управления персоналом и, в частности, для эффективной HR-аналитики.</p>	<p>Нехватка или отсутствие объективных данных – скорее правило, чем исключение. Лишь в 1 организации из 4 у HR есть все необходимые данные для принятия решений в сфере внешнего найма. Для таких задач, как выявление высокопотенциальных сотрудников, performance management, управление вовлечением и удержанием, этот показатель не превышает 20%.</p> <p>Наконец, только у 1 организации из 7 достаточно данных для осуществления HR-аналитики.</p> <p>В то же время, по сравнению с глобальными показателями, HR в России менее активно собирают и анализируют данные. К примеру, всего 33% организаций собирают и анализируют данные, чтобы понять, как инструменты оценки создают ценность во внешнем найме, 40% – во внутреннем найме, продвижении и развитии сотрудников (в мире – 49% и 62% соответственно).</p>

Качество данных

HR-аналитика не может быть эффективной и приносить пользу организации, если для выработки инсайтов и рекомендаций применяются некачественные данные.

Но означает ли это, что качество данных – основное препятствие для внедрения и применения HR-аналитики? С какими еще сложностями сталкиваются HR при сборе и использовании данных?



Проблема не только в нехватке данных: существует разрыв между сбором и использованием

Результаты глобальных исследований, проведенных CIPD, говорят о том, что существует значительный разрыв между сбором и использованием данных. Так, хотя **47% организаций собирали** данные о текучести персонала, **всего 36% использовали их** в аналитических целях. Что касается данных о производительности и результативности, эти показатели составили 45% и 34% соответственно, а для финансовых показателей – 34% и 25%.

Нередко можно услышать, что главными препятствиями для эффективного сбора и использования данных являются низкое качество данных, нехватка человеческих ресурсов, отсутствие заинтересованности руководства и, наконец, сомнения в том, какую пользу HR-аналитика может принести организации.

Но так ли это на самом деле? Говоря о важнейших препятствиях, стоящих перед HR-аналитикой, **2 из 3 российских HR** называют недостаточную интеграцию существующих в организации IT-систем – и в этом с ними полностью согласны их коллеги в других странах мира. Кроме того, более половины опрошенных HR отмечают, что HR-аналитике мешает отсутствие стратегии работы с данными.

Всего 3%

компаний в России
не испытывают
существенных проблем
со сбором данных,
их обработкой и аналитикой

Важнейшее препятствие для HR-аналитики – недостаточная интеграция IT-систем

Что препятствует более эффективному сбору и анализу данных в вашей организации?



Сложности и препятствия для HR-аналитики: размер компании и наличие TMS имеют значение

Организации разного масштаба сталкиваются с различными сложностями и препятствиями при внедрении методов и инструментов HR-аналитики.

Так, **HR из сверхкрупных компаний** (с численностью персонала более 2 000 чел.) значительно чаще, чем в среднем по рынку, указывали, что эффективной HR-аналитике мешает недостаточная интеграция IT-систем (**80%**; в среднем – 70%), нехватка аналитических навыков HR (**56%**; в среднем – 44%), наличие в организации устоявшихся практик, привычных методов и алгоритмов работы (**54%**; в среднем – 40%), сложность очистки собранных данных (**46%**; в среднем – 29%).

В то же время для организаций, в которых **не внедрены какие-либо TMS**, чаще, чем в среднем по рынку, значимыми препятствиями оказывались отсутствие удобного программного обеспечения для обработки и анализа данных (**73%**; в среднем – 61%), нехватка необходимой информации (**59%**; в среднем – 44%), отсутствие бюджета на аналитику (**53%**; в среднем – 32%) и поддержки руководства (**37%**; в среднем – 24%).

Для сравнения, HR из организаций, **использующих только разрозненные решения и инструменты**, значительно реже ссылаются на недостаток информации (об этом сообщили **всего 31% HR**). Вместе с тем для них основными препятствиями чаще оказываются длительность сбора данных (**48%**; в среднем – 36%) и сложность их очистки (**45%**; в среднем – 29%).

Качество данных: ожидания и реальность

Фактор №2: Качество данных

ОЖИДАНИЕ

Основная проблема при работе с данными состоит в их качестве, т.е. трудности возникают на этапе сбора данных.

РЕАЛЬНОСТЬ

Наиболее часто HR указывают другие препятствия для успешного внедрения и эффективного применения HR-аналитики: **недостаточную интеграцию IT-систем**, отсутствие удобного ПО для обработки и анализа данных, отсутствие четкой стратегии в этой области.

Только 3% организаций в России не испытывают никаких сложностей со сбором и использованием данных.

Навыки и культура работы с данными

Чтобы HR могли эффективно использовать методы и инструменты HR-аналитики, им нужно обладать соответствующими навыками и знаниями.

Но достаточно ли этого для выстраивания диалога с другими функциями и подразделениями организации? Насколько высоки уровень доверия к аналитическим навыкам HR – и общая заинтересованность в HR-аналитике?

Во многих ли организациях сформирована «культура данных», в которой поощряется интерес к данным и их использование для принятия решений?



«Человеческий фактор» в HR-аналитике

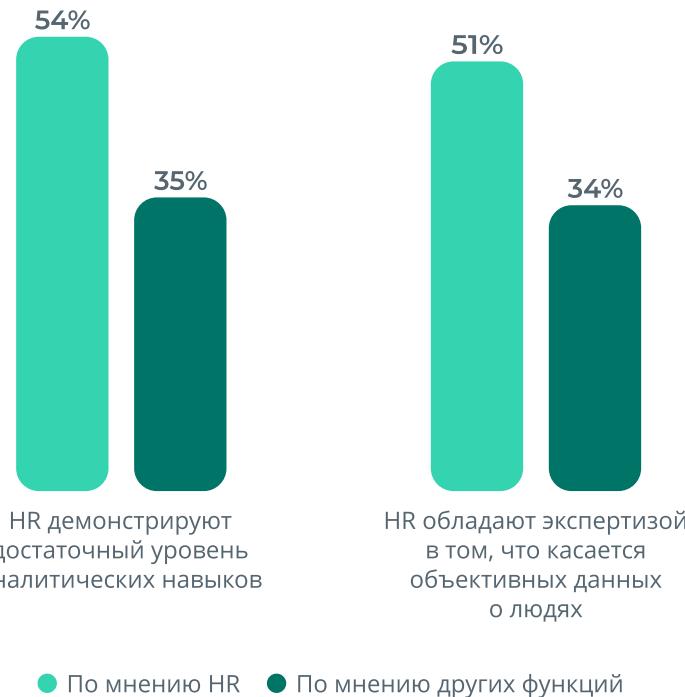
Каждый третий HR в России отмечает, что анализ и интерпретация данных о персонале остается непростой задачей, почти каждый второй – что сложности вызывает процесс сбора данных. Более того, **44% HR** указывают, что одним из важнейших препятствий для HR-аналитики является **недостаток навыков работы с данными**.

При этом глобальные исследования показывают, что HR склонны выше оценивать уровень собственных аналитических навыков, чем другие сотрудники организаций.

Но для того чтобы HR-аналитика приносила настоящую пользу, помогала руководителям принимать более объективные и обоснованные решения, организация в целом должна **начать говорить на языке данных**, когда дело касается управления персонала. Безусловно, в первую очередь это означает, что HR должны обладать достаточными аналитическими навыками, поскольку сомнения в навыках и знаниях HR мешают эффективному диалогу и доверию между ними и другими функциями и подразделениями.

Как бы вы оценили навыки HR?

(по данным глобальных исследований)



Внимание и интерес к данным – вопрос не только навыков, но и культуры организации

Аналитические навыки HR – необходимое, но не достаточное условие для того, чтобы организация могла начать говорить на языке данных. Не менее важно формирование в организации **«культуры данных»**, т.е. понимание того, что для современного бизнеса данные – это наиболее ценный и богатый инструмент управления, *sine qua non*, без которого немыслимы ни удовлетворение запросов клиентов, ни убедительное превосходство над конкурентами, ни устойчивое стратегическое развитие.

Тем не менее, сегодня внедрение и применение инструментов HR-аналитики встречает сопротивление в **1 организации из 3**.

Более того, лишь в 53% организаций (в мире – в 57%) HR используют объективные данные для доказательства ценности инвестиций в HR-проекты и инициативы, – к примеру, приводят цифры, показывающие, как различные практики и программы HR отражаются на результатах бизнеса в целом. Что интересно, этот показатель практически не зависит ни от размера организации, ни от наличия в ней TMS.

На нехватку «культуры данных» также указывают результаты ряда глобальных исследований:

- **Всего в 44% организаций** HR активно обсуждают прозрачность данных и результаты аналитических исследований
- **Только 50% HR** указывают, что руководители других функций и подразделений запрашивают данные о талантах, когда принимают решения
- **57% менеджеров** не доверяют результатам HR-аналитики, считая их **чересчур оптимистичными!**

Что же стоит за настороженным отношением многих руководителей к HR-аналитике? Нередко они опасаются, что объективные данные о людях приведут к пересмотру устоявшихся практик и процессов управления, покажут несостоятельность существующих подходов, но не помогут найти эффективные альтернативы, рабочие решения для ситуации «здесь и сейчас», наконец, обесценят опыт и интуицию менеджеров.

Навыки и культура работы с данными: ожидания и реальность

Фактор №3: Навыки и культура работы с данными

ОЖИДАНИЕ

Нехватка аналитических навыков у HR в целом может влиять на эффективность внедрения и применения методов HR-аналитики.

РЕАЛЬНОСТЬ

44% HR считают нехватку навыков серьезным препятствием для внедрения и применения методов и инструментов HR-аналитики. При этом глобальные данные указывают на то, что HR склонны более высоко оценивать уровень своих аналитических навыков и экспертизы в области работы с данными о людях, чем их коллеги из других функций и подразделений.

В то же время отсутствие «культуры данных» в организации представляется не менее значимым фактором риска для HR-аналитики, чем нехватка навыков. **В каждой третьей организации** внедрение и применение HR-аналитики встречает сопротивление. **Лишь в 53% организаций** HR используют данные, чтобы доказать ценность инвестиций в управление персоналом и продемонстрировать влияние HR на результаты бизнеса. Наконец, глобальные исследования показывают, что **лишь в 50% организаций** руководители запрашивают данные о талантах при принятии управленческих решений.

Технологии и платформы

**Современная HR-аналитика
немыслима без ИТ-компоненты.
Комплексные платформы
для управления персоналом (TMS)
помогают собирать и обрабатывать
необходимые данные.**

Но удовлетворяют ли эти системы всем требованиям HR? Какие функции этих систем HR считают по-настоящему важными и нужными? Какие функции уже есть в их распоряжении? Достаточно ли этого для целей HR-аналитики?



Несмотря на бурное развитие IT-решений и платформ, в большинстве организаций все еще нет TMS

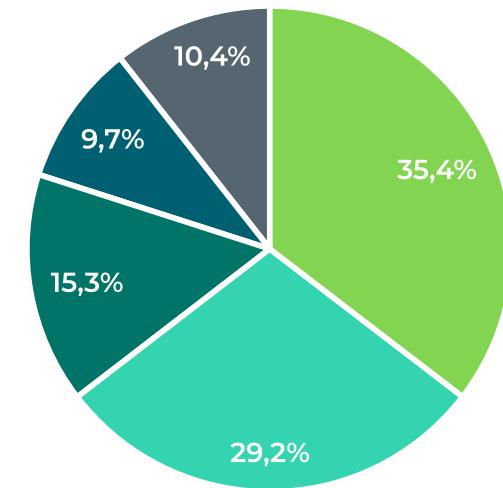
Любые решения в области HR-аналитики требуют данных и потому нуждаются в надежной и эффективной технологической платформе, которая обеспечивает сбор, хранение и первичную обработку информации.

Современные TMS (Talent Management Systems, т.е. IT-системы для управления талантами) обладают исключительно широким функционалом, в том числе встроенными аналитическими возможностями. Тем не менее, всего в 1 российской организации из 3 существует полноценная TMS, **только в 24% платформ** имеются функции аналитики, и **лишь 21% HR** в России **удовлетворены** тем, как существующая в их организации IT-система позволяет работать с данными о людях (в мире – 27%).

Среди самых востребованных функций TMS – стратегическое управление «портфелями талантов» и «профилями должностей», performance management, встроенные возможности для аналитики. Их важность отметили **свыше 70% опрошенных HR**. Однако наиболее часто в рамках TMS реализованы порталы для обучения и развития сотрудников, инструменты тестирования и проведения опросов, а также средства автоматизации найма (управление вакансиями, подача и хранение резюме). Сравнение данных о востребованности и доступности функций TMS позволяет также отнести к возможным «точкам роста» геймификацию рутинных процессов, функции координации и контроля эффективности обучения, а также автоматизированный скрининг резюме.

Примечание. Вопросы об удовлетворенности TMS, важности и доступности функций **не задавались** респондентам, указавшим отсутствие в их организации какой-либо TMS.

Какой TMS пользуется ваша организация?



- TMS полностью отсутствует
- Применяются разрозненные решения и инструменты
- Стандартная версия TMS, без существенных доработок
- TMS была разработана специально (сторонним поставщиком)
- TMS была разработана своими силами

Доступный функционал TMS значительно отстает от потребностей и ожиданий HR

Какие функции TMS вы считаете важными?

Какие уже реализованы в вашей TMS?



Примечание. Доля компаний, где данная функция TMS реализована, **среди организаций, HR из которых указали эту функцию как важную**, значительно ниже, чем по рынку в целом. Этот разрыв означает, что HR чаще отмечают важность именно тех функций, которые в настоящий момент отсутствуют в их TMS. Верно и обратное: доступные функции TMS значительно реже указываются как важные.

Внедрение и развитие ТМС: потребности и задачи во многом зависят от размера организации

Доля специалистов по управлению персоналом, удовлетворенных существующими ТМС, выше всего в малых и средних организациях (31%). В то же время 50% HR из таких организаций сообщают об отсутствии у них какой-либо ТМС, что неудивительно. Создание и внедрение таких систем остается весьма затратным процессом (для сравнения, ТМС не внедрены всего в 20% сверхкрупных организаций).

От размера компании во многом зависят как восприятие важности и ценности функций ТМС, так и фактическое наличие этих функций:

- **73% HR из сверхкрупных организаций** считают важным удобный удаленный/мобильный доступ (в среднем – 60%). При этом в 67% таких компаний уже реализованы порталы для обучения и развития персонала (в среднем – в 53%).
- В 62% крупных компаний в ТМС есть функционал для проведения опросов, оценки и тестирования (в среднем – в 52%). Вероятно, следующей «точкой роста» для ТМС в крупных компаниях станут функции и инструменты, касающиеся стратегического управления «портфелями талантов».
- Геймификацию рутинных процессов считают важной **68%**, а порталы для линейных руководителей – **64% HR из малых и средних организаций** (в среднем – 55% и 54% соответственно). При этом в 48% таких компаний ТМС уже обеспечивают удобный удаленный/мобильный доступ (в среднем – в 30%), а в 40% есть встроенные функции аналитики (в среднем – в 24%). Следующей «точкой роста» для ТМС в малом и среднем бизнесе, вероятно, станут порталы для обучения и развития персонала, функции координации и контроля эффективности обучения, а также возможности проведения опросов, оценки и тестирования.

Что интересно, происхождение ТМС и глубина ее адаптации под актуальные задачи и процессы организации **практически никак не влияют на степень удовлетворенности пользователей**. Более того, HR из компаний, где внедрены полнофункциональные ТМС, и HR из организаций, использующих разрозненные решения и инструменты, практически одинаково воспринимают ценность основных функций и возможностей ТМС. Расхождения в оценках связаны лишь с дополнительным функционалом: так, геймификацию рутинных процессов считают важной 71% HR из первой когорты и 37% HR из второй, а интеграцию с социальными сетями – 51% и 29% соответственно.

Технологии и платформы: ожидания и реальность

Фактор №4: Технологии и платформы

ОЖИДАНИЕ

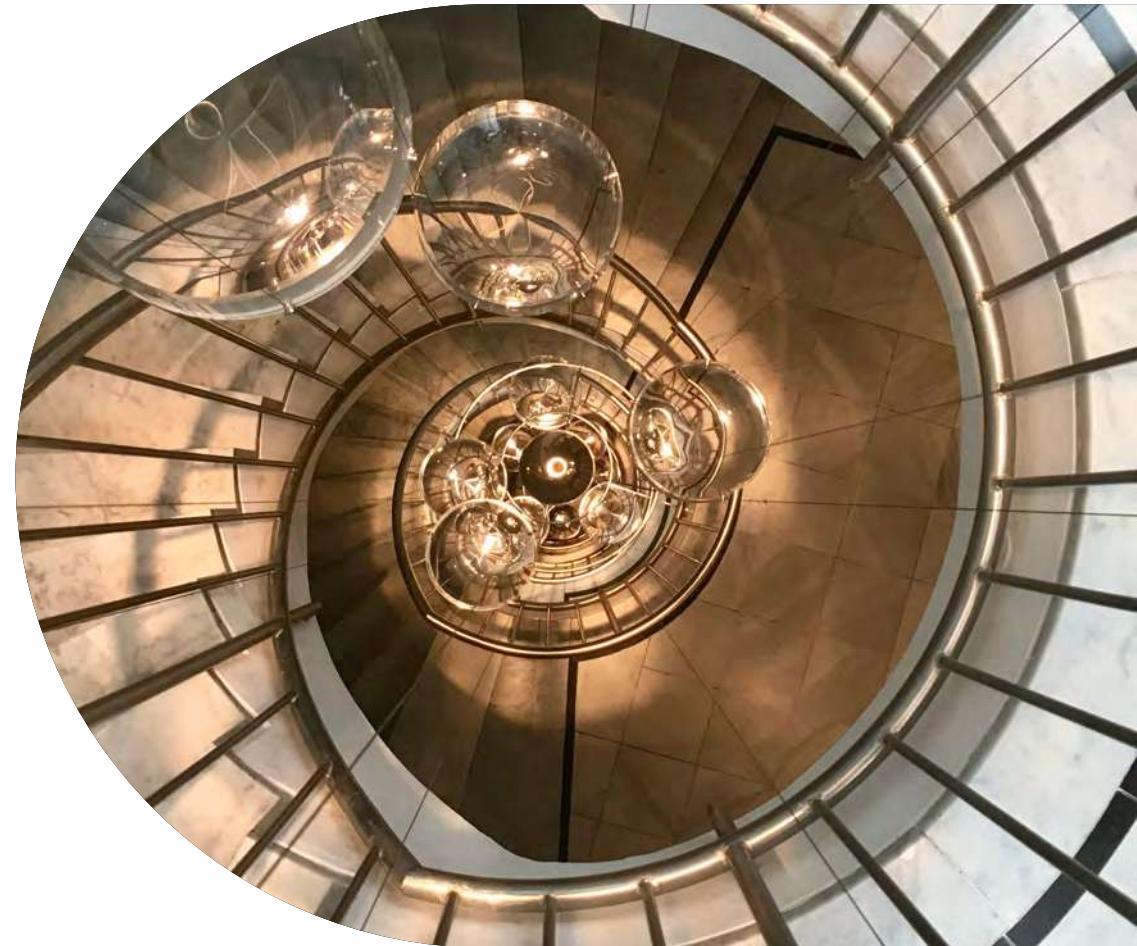
Существующие IT-решения, в том числе TMS, полностью удовлетворяют требованиям HR-аналитики.

РЕАЛЬНОСТЬ

Лишь 21% HR в России **удовлетворены** тем, как существующие в их организации IT-системы позволяют собирать, обрабатывать и анализировать данные о людях. При этом **только в 24% TMS** сегодня имеются встроенные функции аналитики.

Среди самых востребованных функций TMS – стратегическое управление портфелями талантов и профилями должностей, performance management и встроенные возможности для аналитики. Их указывают как важные **более 70% HR**. Однако наиболее часто в рамках TMS реализованы другие функции: порталы для обучения и развития сотрудников, инструменты тестирования и проведения опросов, а также средства автоматизации найма (управление вакансиями, подача и хранение резюме).

Выводы и рекомендации



1

HR-аналитика должна быть направлена на решение наиболее актуальных задач организации

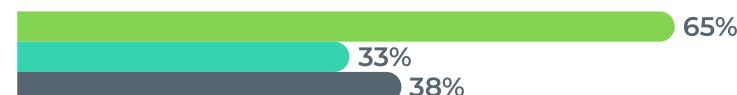
Доступность и качество данных, интеграция IT-систем и наличие удобного ПО для обработки и анализа данных, высокий уровень навыков работы с данными, наконец, организационная культура, в которой поощряется стремление использовать данные для обоснования принимаемых решений – все это, безусловно, необходимо для эффективной HR-аналитики.

Однако важнейшее условие эффективности программ HR-аналитики – их **соответствие актуальным задачам и потребностям организации**. Необходимо прежде всего выявить критически важные проблемы и вопросы бизнеса, на которые может повлиять HR, и только затем определить, какие аналитические подходы, методы и инструменты позволят перейти от сырых данных к инсайтам и рекомендациям, необходимым для выработки оптимального решения.

Тем не менее, внедрение и активное использование HR-аналитики – непростая задача. К примеру, даже когда речь идет о таких традиционных задачах управления персоналом, как внешний или внутренний найм, не так легко перейти от простой убежденности в том, что в рамках этих процессов нужна и полезна оценка кандидатов, – к **управлению ценностью этих процессов на основании объективных, достоверных данных**.

Используете ли вы аналитические подходы для управления процессом найма?

ВНЕШНИЙ НАЙМ

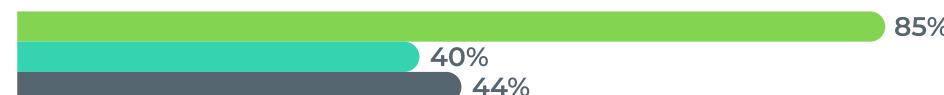


● Мы уверены, что оценка кандидатов является важной частью процесса найма

● Мы собираем данные, чтобы определить, как оценка повышает ценность процесса

● Мы собираем данные, чтобы определить, как оценка повышает ценность процесса (среди тех, кто указал, что оценка важна)

ВНУТРЕННИЙ НАЙМ И ПРОДВИЖЕНИЕ



2

Необходимо развитие аналитических навыков HR, но речь не просто об умении работать с цифрами

Для того чтобы извлечь максимальную пользу из HR-аналитики, компания должна начать говорить на языке данных, что требует как развития аналитических навыков HR, так и формирования «культуры данных» в организации в целом. Но как увязать эти задачи между собой?

Ключ к успеху – в том, чтобы сделать данные о людях понятными, доступными, удобными для пользователей.

Именно поэтому **86% руководителей направления HR-аналитики** в мире считают, что для успеха в этой области в первую очередь необходимы **навыки визуализации данных и сторителлинга**. Для сравнения, понимание бизнеса и навыки работы с данными и проведения исследований сочли критически важными лишь 54%, знание статистических методов – 39%.

Сторителлинг как подход помогает связать результаты аналитики с реалиями бизнеса – целями и приоритетами, возможностями и ограничениями – и превратить сухие цифры в инсайты и рекомендации, подталкивающие организацию к принятию решений и действиям.

Как сторителлинг делает HR-аналитику эффективнее?

Создается общий стратегический контекст для результатов аналитики

Упрощается подача информации в целом

Эмоционально заряженные истории убеждают и вызывают желание действовать

Четко описываются возможные альтернативные решения и их последствия

Становится понятной цена бездействия и игнорирования трендов

Истории не только отражают результаты, но и изложены на языке аудитории

3

Начните с малого: используйте уже доступные данные и простые аналитические подходы и инструменты

40%

компаний в России уже меняют процессы найма, опираясь на данные о том, как существующие практики, методы и подходы влияют на результаты бизнеса (в мире – 46%)

Внедрение методов и инструментов HR-аналитики – длительный и сложный процесс. К тому же многие организации ставят перед собой весьма амбициозные цели. Например, они могут искать объективные, «аналитические» решения самых сложных задач управления персоналом, для которых требуется собрать и обработать огромные массивы данных. Эти данные могут охватывать различные функции и подразделения, существовать в разных форматах и системах и т.д.

Однако организации, эффективно внедряющие и использующие HR-аналитику, как правило, **начинают с малого**. Они фокусируются на тех задачах и проблемах HR, решение которых принесет организации очевидную, измеримую пользу – и которые в то же время могут быть успешно решены быстро, просто и наглядно:

- Насколько эффективен данный инструмент оценки? Помогает ли он нанимать людей нужного уровня и квалификации?
- Что поможет снизить текучесть в первые месяцы на массовых позициях?
- Какие факторы мотивации наиболее важны для наших HiPo?

Для решения таких задач, как правило, не нужно собирать дополнительные данные и применять сложные аналитические подходы: достаточно структурировать уже доступную информацию, подчеркнуть значимые детали, сформулировать инсайты и рекомендации.

От сбора ретроспективных данных – к инсайтам и рекомендациям, подталкивающим к действиям

Прогрессивные организации осознают, что HR-аналитика требует радикально нового подхода к данным.

УСТАРЕВШИЕ ПОДХОДЫ К ДАННЫМ

- Данные собираются спорадически, причем в разных функциях и подразделениях могут существовать разные способы, подходы и инструменты
- Собираемые данные относятся исключительно к прошлым событиям и результатам
- Информация предоставляется пользователям по запросу (и только в том случае, если данные доступны)
- HR сообщает руководителям основные показатели, связанные с персоналом: «сколько», «за какие деньги», «какая доля» и т.п.

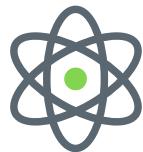
СОВРЕМЕННАЯ HR-АНАЛИТИКА

- Данные собираются и обрабатываются постоянно и повсеместно, причем в организации существуют единые стандарты и подходы
- Аналитические программы и процессы гибко подстраиваются под актуальные и предстоящие задачи бизнеса
- Информация предоставляется пользователям в понятных и удобных форматах, что способствует эффективному принятию решений
- Результаты аналитики – не просто цифры, а набор вариантов или сценариев, с четким описанием последствий различных действий

На самом деле, все очень просто. Методы и инструменты HR-аналитики, направленные на решение актуальных задач и вопросов организации, помогают превращать сухие данные в глубокие, убедительные рекомендации, которые подталкивают руководителей и сотрудников к эффективным и обоснованным действиям.



НАДЕЖНЫЕ
ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ



БОЛЕЕ 10 000
ОРГАНИЗАЦИЙ-КЛИЕНТОВ
ПО ВСЕМУ МИРУ



НАУЧНЫЙ ПОДХОД



45 МЛН ОЦЕНОЧНЫХ
МЕРОПРИЯТИЙ
КАЖДЫЙ ГОД



40 ЛЕТ НА РЫНКЕ
КОНСАЛТИНГОВЫХ
УСЛУГ



БОЛЕЕ 30 ЯЗЫКОВ



ОПЫТ РАБОТЫ С КОМПАНИЯМИ
ВСЕХ ОТРАСЛЕЙ



ОПЫТ РАБОТЫ СО ВСЕМИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ ГРУППАМИ,
ОТРАСЛЯМИ И РОЛЯМИ



ВЗАИМОСВЯЗАННЫЕ РЕШЕНИЯ
НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕГО
ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА
СОТРУДНИКА

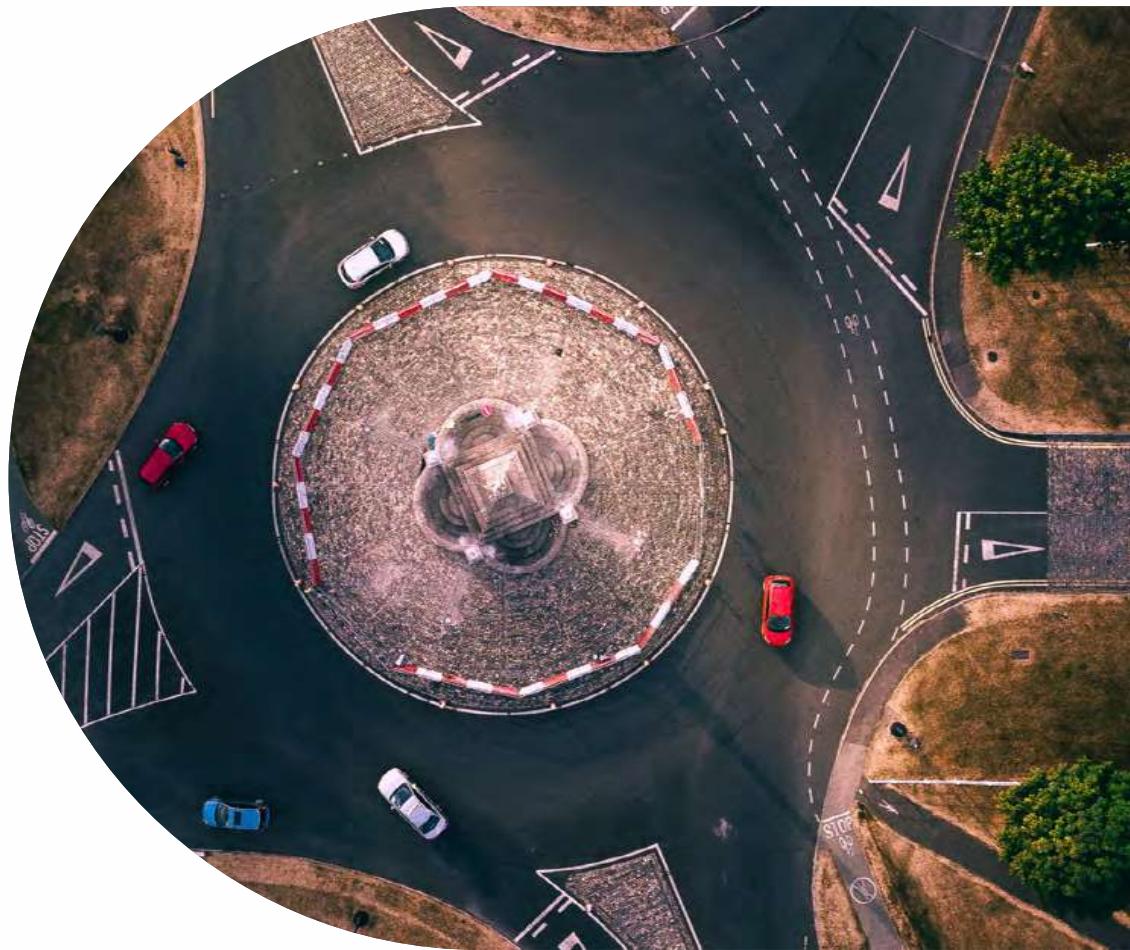


БЕНЧМАРКИ ПО ОТРАСЛЯМ
И РАБОЧИМ УРОВНЯМ



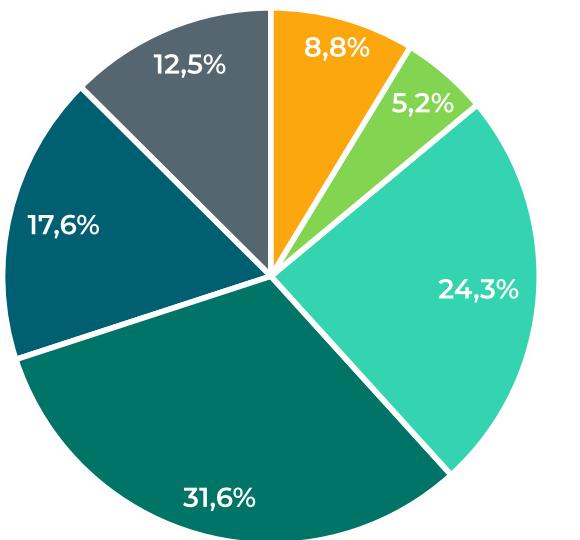
НАГЛЯДНЫЙ
КАНДИДАТСКИЙ ОПЫТ

Приложение



Выборка исследования

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСПОНДЕНТОВ
ПО ЧИСЛУ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ



- Менее 50 человек
- 50-99 человек
- 100-499 человек
- 500-1999 человек
- 2000-9999 человек
- 10000 человек и более

Примечание.

В исследовании использованы следующие обозначения:

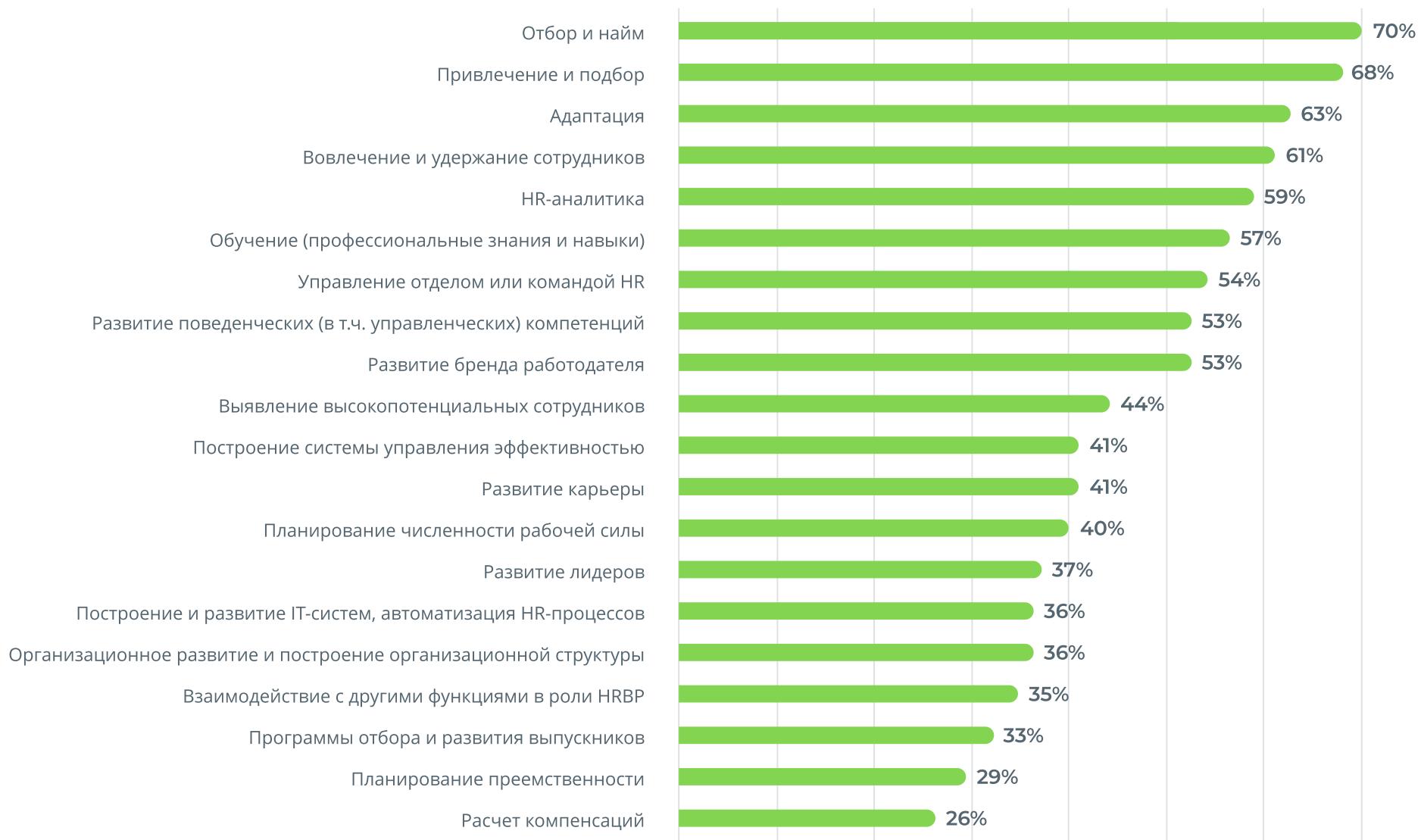
- Малые и средние организации: до 500 чел.
- Крупные организации: от 500 до 2 000 чел.
- Сверхкрупные организации: свыше 2 000 чел.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСПОНДЕНТОВ ПО ОТРАСЛЯМ



Выборка исследования

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСПОНДЕНТОВ ПО ТИПИЧНЫМ РАБОЧИМ ЗАДАЧАМ



Использованные источники

- SHL Russia & CIS. Тенденции в HR и оценке персонала: новые темы и прогнозы на 2019 г. (2019)
- SHL. Global Assessment Trends Report (2018)
- CIPD. People Analytics: Driving Business Performance with People Data (2018)
- Gartner. State of Talent Analytics (2017)
- Gartner. What's Ahead for Talent Analytics (2017)





SHL Russia&CIS / ООО «Бизнес Психологии»

105082, Россия, Москва
Спартаковский пер., дом 2, стр. 1
БЦ «Платформа», подъезд 8, 4 этаж
тел.: +7 (495) 646-75-16
e-mail: shl@shl.ru

Филиал в Санкт-Петербурге

197022, Россия, Санкт-Петербург
ул. Профессора Попова, д. 37, литер А
бизнес-центр «Сенатор», офис 307
тел.: +7 (812) 332-17-28
факс: +7 (812) 332-17-28
e-mail: shl_spb@shl.ru

Филиал в Казахстане

050043, Казахстан, Алматы
ул. Жандосова, д. 98
БЦ «Навои Тауэрс», офис 415
тел.: +7 (727) 334-10-05
e-mail: shl@shl.kz

Филиал в Украине

01030, Украина, г. Киев
ул. Б. Хмельницкого, 52
бизнес-центр «Vector», офис 523
тел.: +38 (044) 383-67-70
e-mail: ukraine@shl.com.ua

www.shl.ru

2019 © SHL Russia&CIS