

Что могут сказать цифры о персонале, или Будущее HR-аналитики



Почему HR-аналитика важна для бизнеса?

Что мешает использовать HR-аналитику в полную силу?

Какие навыки необходимы HR-специалистам, чтобы заниматься HR-аналитикой?

Каков подход КПМГ к формированию HR-аналитики?

Роль HR-аналитики

Большинство служб по управлению персоналом понимают потенциальную ценность аналитики, однако продолжают делать только общие и базовые отчеты, которые не позволяют прогнозировать какие-либо события или оказать позитивное влияние на успех организации. HR-специалисты используют аналитику, чтобы связать прошлое и настоящее, к примеру, текучесть персонала, вовлеченность сотрудников, статистику по ротации персонала, но подобная аналитика сконцентрирована в большей степени на том, что произошло в прошлом, нежели предоставляет руководству информацию о том, что произойдет в будущем.

Правильно подготовленная HR-аналитика может показать корреляцию между HR-показателями и бизнес-показателями, которые могут повлиять на HR-стратегию компании и послужить толчком для развития. Таким образом, создав прямую связь между деятельностью по управлению персоналом и итоговой прибылью компании, HR-аналитика позволит найти взаимосвязь между стратегией в вопросах управления персоналом и результативностью вашей организации.

Использование различных HR-систем, в том числе «облачных» технологий, позволяет хранить все HR-данные в одном месте и объединять их с другой важной для бизнеса информацией. Программное обеспечение, необходимое для выполнения сложного статистического анализа, сейчас стало доступно, а совместное использование данных по управлению персоналом и принципов менеджмента по управлению знаниями предоставляет большие возможности для подготовки инновационных данных.

Новое поколение HR-систем использует социальные связи не только для рекрутмента или обучения и развития, но также для управления результативностью и вознаграждения персонала.

Подразделение по управлению персоналом имеет возможность не быть административной функцией, а занять позицию стратегического партнера бизнеса, способного показать, насколько процессы управления персоналом связаны со стратегией и способствуют достижению результатов компании.

Сложности и вопросы

Данные по персоналу используются не на 100%

Управление человеческими ресурсами, анализ big data, управление талантами, анализ состава персонала – все эти процессы относятся к синтезу качественной и количественной информации, который способствует прогнозированию ситуации и является основой при принятии решений в отношении персонала.

Несмотря на большой объем данных корпоративной информационной системы управления, специалисты по управлению персоналом, как правило, рассчитывают самые базовые показатели: демографические данные, показатели текучести персонала и абсентеизма, затраты на обучение одного сотрудника. Если такие показатели и полезны, они дают лишь историческую перспективу.

Некоторые организации сравнивают данные прошлых лет с текущими, чтобы оценить динамику того или иного показателя и сравнить результативность своей организации с другими аналогичными компаниями, однако HR-аналитика может и должна пойти дальше этого второго уровня. К примеру, если в процессе отслеживания абсентеизма персонала по признаку локации или в сравнении с прошлыми периодами HR-специалисты могут также посчитать, насколько снижение абсентеизма влияет на повышение производственной эффективности компании, руководство компаний сможет ощутить настоящую ценность HR.

Данные по управлению персоналом слишком фрагментированы

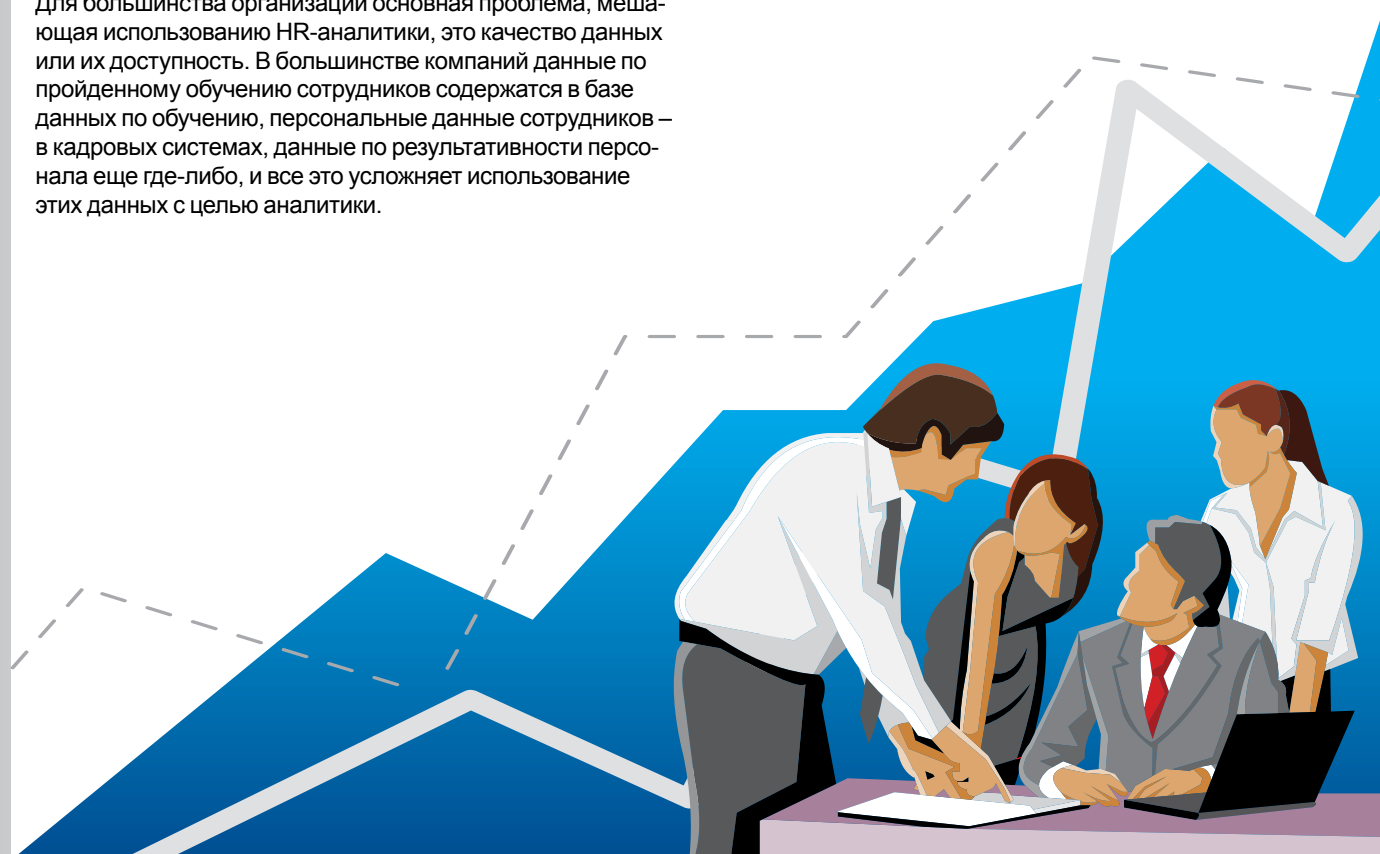
Для большинства организаций основная проблема, мешающая использованию HR-аналитики, это качество данных или их доступность. В большинстве компаний данные по пройденному обучению сотрудников содержатся в базе данных по обучению, персональные данные сотрудников – в кадровых системах, данные по результативности персонала еще где-либо, и все это усложняет использование этих данных с целью аналитики.

Также причиной проблем могут быть:

- сложная архитектура моделей данных, появившаяся в результате реорганизации, слияний и поглощений;
- слишком сложный набор кодировок для действий по управлению персоналом, таких как многочисленные причины увольнения или приема;
- извлечение данных из различных систем с разнородными формулировками для процессов по расчету заработной платы, обучению персонала и т.д.;
- устаревание данных и отсутствие контроля их полноты.

Специалисты по управлению персоналом нуждаются в дополнительных навыках

Во многих случаях специалисты по управлению персоналом недостаточно сильны в статистике, чтобы создавать или использовать HR-аналитику. Компаниям необходимо выделить время и провести специальное обучение, чтобы создать пул новых HR-аналитиков.



Что мы хотим получить

Поиск новых подходов к накоплению информации

Специалистам по управлению персоналом нужно выйти за рамки предоставления просто отчетности и перейти на новый уровень – где аналитика носит прогнозный характер. Это является новой парадигмой создания ценности службы управления персоналом, ее вклада в принятие стратегических бизнес-решений.

Основой базы данных по управлению персоналом послужат, к примеру, данные о персонале, результативности, обучении, ротации, данные выходных интервью, анализ причин отказов от предложений о работе.

Следующим шагом будет накопление внутренних данных, показывающих взаимосвязь между HR-активностью и бизнес-показателями, к примеру, между уровнем региональных продаж, планируемым ростом компании и результатами обратной связи от коллег, полученной методом «360 градусов».

Наконец, возможно использовать внешние данные, которые могут содержать следующую информацию:

- экономические показатели, такие как доступность человеческих ресурсов в регионе;
- активность конкурентов;
- динамика ключевых показателей бизнеса и управления персоналом в вашей индустрии;
- отзывы сотрудников в социальных сетях о вашей компании и ее конкурентах.

Кроме того, HR-специалисты могут сместить фокус внимания с количества принятых сотрудников в текущем году по сравнению с предыдущими периодами или с данных по результатам опросов вовлеченности на уровень результативности сотрудников или на изменения комментариев, оставляемых сотрудниками о своей компании в социальных сетях.

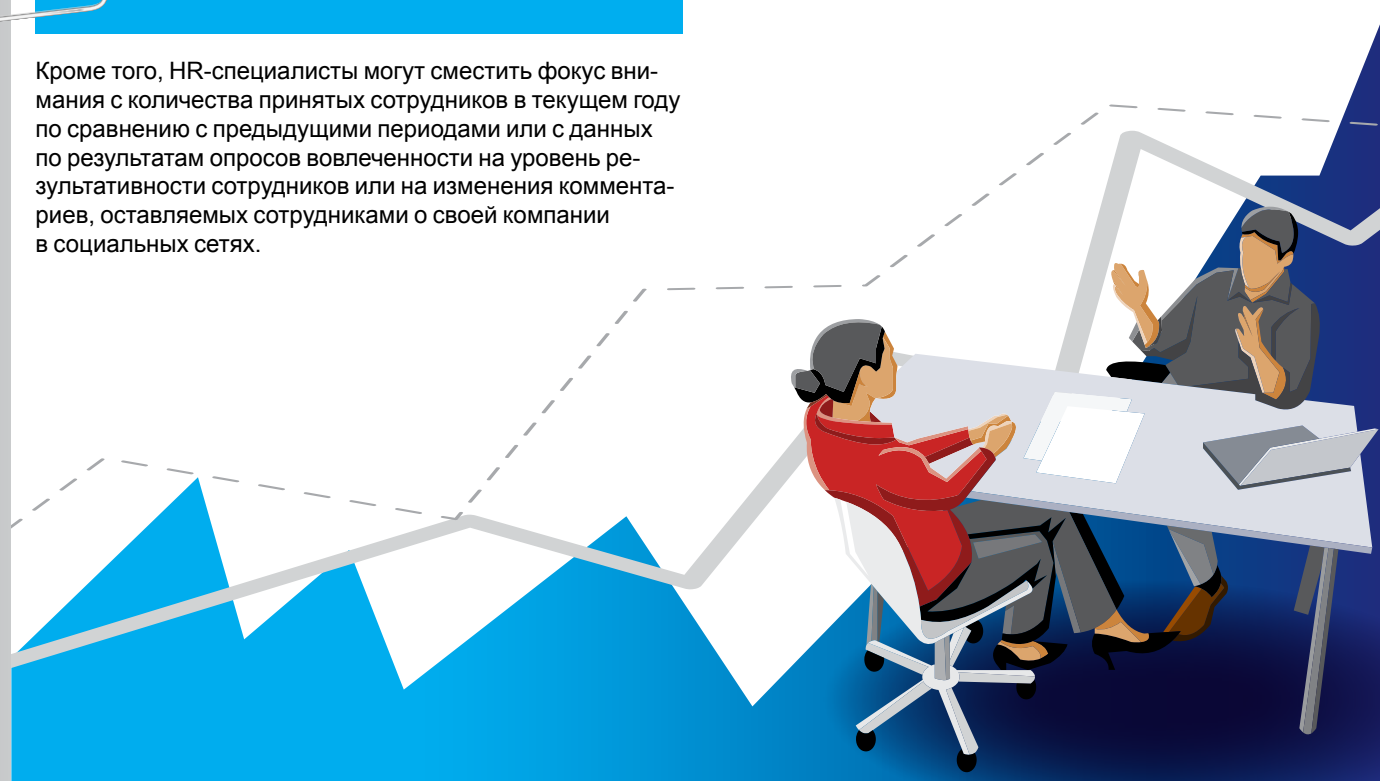
Умение задавать правильные вопросы залог правильных выводов

Помимо наличия нужных данных, эффективных информационных систем и компетентных сотрудников специалистам по управлению персоналом нужно научиться задавать правильные вопросы. В этом случае аналитические выводы должны основываться не на исходной информации, а больше на тех взаимосвязях, которые выявляются при сочетании разных показателей и использовании статистики, чтобы проверить целесообразность вопросов или предположений, релевантных бизнесу.

К примеру, можно использовать следующие вопросы:

- Какие льготы влияют на удержание персонала?
- Какие сотрудники вносят наибольший вклад в прибыльность организации?
- Достаточно ли ваши сотрудники вовлечены? Как связан уровень вовлеченности персонала с прибыльностью организации?

При этом важно понимать, что для каждой организации актуальны свои вопросы в зависимости от конкурентной среды, персонала и отрасли, и решение нужно принимать индивидуально. При использовании чужого опыта и среднестатистических рыночных практик (даже лучших) возникает риск не создать конкурентное преимущество для своей собственной компании.



Модель КПМГ в области стратегического планирования персонала

Модель КПМГ в области стратегического планирования персонала – это платформа, на основе которой могут быть идентифицированы ключевые вопросы в отношении персонала и разработана общая стратегия управления персоналом. Это может помочь специалистам по управлению персоналом:

- осознать, что в действительности важно для их организации;
- понять стратегию организации и то, каким способом персонал сможет принести наибольшую пользу;
- разработать программу управления персоналом, связанную со стратегией компании и способную обеспечить достижение ее целей.

В разрезе HR-аналитики данные рекомендации позволяют понять, что нужно отслеживать, для того чтобы оценить уровень успешности программ по управлению персоналом.

Если, к примеру, основным приоритетом компании является эффективность затрат, то категория «затраты на персонал» модели КПМГ поможет понять, какая часть фонда оплаты труда идет на оплату труда работников, которые непосредственно общаются с клиентами (специалистов фронт-лайн), а какая на остальных сотрудников (специалистов мидл- и бэк-офиса).

Если компания нацелена на операционную эффективность, категория «доступность и качество трудовых ресурсов» поможет понять, достаточно ли у вас в компании сотрудников с опытом т.н. бережливого производства (lean management).

Платформа, на основании которой разрабатываются рекомендации по стратегическому планированию персонала, состоит из следующих частей:



затраты
на персонал



производительность
труда



доступность
и качество трудовых
ресурсов



соблюдение
внутренних
процедур



взаимосвязь
с другими
процессами

Опыт КПМГ: оценивай то, что имеет значение

Когда крупная международная компания энергетического сектора захотела разработать эффективную аналитическую систему, позволяющую принимать правильные HR-решения на постоянной основе, команда консультантов КМПИГ помогла клиенту понять, какую информацию необходимо собирать и каковы лучшие способы для отслеживания, анализа и предоставления данных руководству компании. По результатам проекта была разработана аналитическая система, связанная с бизнес-стратегией компании.

Используя модель КПМГ в области стратегического планирования персонала, мы провели интервью с руководителями бизнес-подразделений компании для того, чтобы определить, какие решения необходимо принимать ежедневно, а какие в течение последующих 5-ти лет для управления талантами, т.е. идентифицировали информацию, необходимую для принятия бизнес-решений.

В современном мире создание HR-аналитики становится необходимым требованием для HR-служб, но для того, чтобы использовать ее потенциал в полной мере, потребуется изменить как мышление, так и навыки специалистов по управлению персоналом. Особенно это касается способности быстро собирать и интерпретировать большой поток данных и прогнозировать их влияние на бизнес, что является важнейшим принципом развития HR-аналитики.

Контакты:



Алевтина Борисова
Руководитель Группы по оказанию
услуг в области управления персоналом
и налогообложения физических лиц
Партнер
Т: + 7 495 937 4477
Ф: + 7 495 937 4400
E: aborisova@kpmg.ru



Дина Дьякова
Услуги в области
управления персоналом
и налогообложения физических лиц
Менеджер
Т: + 7 495 937 4477
Ф: + 7 495 937 4400
E: ddyakova@kpmg.ru

kpmg.ru

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

Юридические услуги не предоставляются аудиторским клиентам, зарегистрированным в Комиссии по ценным бумагам и биржам США, а также в случаях, когда оказание таких услуг запрещено законом.

© 2014 ЗАО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены. Напечатано в России.

KPMG, логотип KPMG и слоган "cutting through complexity" являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.