

**Е.М. Иванова**

HR-аналитик, группа компаний «Nesco»  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»  
аспирант

## HR-АНАЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

**Аннотация.** В статье рассматривается развитие HR-аналитики в России. Проводится сравнение с зарубежными организациями. Рассматриваются компоненты HR-аналитики: численность, текучесть, ФОТ, удовлетворенность и вовлеченность персонала. Рассматриваются основные HR-метрики и их влияние на эффективность бизнеса. Приводятся кейсы HR-аналитики в российской компании с выводами по путям оптимизации расчетов.

**Ключевые слова:** HR-аналитика, управление человеческими ресурсами, производительность труда, эффективность, прибыльность, бизнес.

**E.M. Ivanova**

## HR ANALYTICS AS A TOOL FOR EFFECTIVE BUSINESS MANAGEMENT

**Abstract.** The article examines the development of HR analytics in Russia. A comparison is made with foreign organizations. The components of HR analytics are considered: headcount, turnover, payroll, staff satisfaction and engagement. The main HR metrics and their impact on business performance are considered. Cases of HR analytics in a Russian company with conclusions on ways to optimize calculations are presented.

**Keywords:** HR analytics, human resource management, labor productivity, efficiency, profitability, business.

### Введение

В последнее время все большее количество людей предпочитает ведение собственного бизнеса работе по найму. Целью любого не социально ориентированного бизнеса является максимизация прибыли. Крупный бизнес все чаще обращается к консалтинговым агентствам, которые проводят полную диагностику процессов в организации и предлагают программы развития, средний бизнес привлекает на постоянной основе коучей и консультантов, которые отслеживают тренды на рынке и предлагают пути развития бизнеса, владельцы же малого бизнеса находят идеи развития своих организаций, посещая различные профессиональные форумы или развивая своих сотрудников, чтобы те в свою очередь могли совершенствовать процессы в организации.

Существует множество путей развития бизнеса. Можно совершенствовать процессы логистики, производства, реализации и другие. Однако, есть то, что объединяет все процессы в организации, все они включают в себя человека. Именно поэтому все HR специалисты сейчас учатся говорить на языке бизнеса. HR BP или HRD все чаще получают места в управляющих советах крупного бизнеса, включаются в стратегические команды среднего бизнеса и становятся незаменимыми специалистами в малом бизнесе. Однако, сейчас уже недостаточно говорить об эфемерной вовлеченности и удовлетворенности персонала и что главная ценность любой организации — это ее сотрудники, так как ни один владелец бизнеса не воспримет подобные заявления всерьез. Любые постулаты необходимо подтверждать цифрами, то есть заранее проведенным глубоким анализом. Вследствие чего все сильнее возрастает потребность в HR-аналитике [6, с. 3-5].

На данный момент, по данным исследования Rabota.RU, лишь 7% российских компаний имеют выделенного специалиста по HR аналитике [1], в то время как, по

данным исследования PWC, 46% компаний по всему миру уже имеют выделенные подразделения по HR аналитике, и 86% компаний активно инвестируют в эту область и считают ее наиболее приоритетной для развития в ближайшие 3 года [4].

На основании представленных данных можно сделать вывод, что HR аналитика в России на данный момент не развита. Негативными факторами, сказывающимися на отставании в развитии данной области, могут быть: непонимание владельцами бизнеса необходимости затрат на дополнительных сотрудников HR подразделений, недостаточный уровень компетентности российских HR специалистов, неготовность HRD отдавать часть бюджета подразделения на нового специалиста и непонимание его полноценного функционала.

### **Гипотеза**

Основываясь на выше представленных данных, для развития HR аналитики в российских компаниях, помимо развития специалистов, необходимо доказать тот факт, что HR аналитика может повысить эффективность бизнеса, а значит принести организации, использующей ее, большую прибыль.

### **Методы**

В рамках исследования был проведен анализ российской и зарубежной литературы по теме HR-аналитики и работы с данными. Сведения, полученные в результате анализа, были обобщены, и было проведено сравнение развития HR-аналитики в России и за рубежом. Был использован эмпирический метод в процессе сбора фактических данных для анализа в группе компаний NESCO. На основе синтеза полученных данных была доказана гипотеза.

### **Результаты и обсуждения**

На базовом уровне HR аналитика может ответить на несколько запросов бизнеса:

- рассчитать уровень текучести персонала;
- построить модель распределения персонала по грейдам;
- рассчитать прогноз ФОТ на период;
- провести мониторинг заработных плат специалистов на рынке;
- рассчитать статистику реального рабочего времени персонала;
- построить информативные dashboard и визуализировать аналитику;
- рассчитать воронки подбора персонала.

Продвинутая HR аналитика может ответить дополнительно еще на несколько запросов бизнеса:

- провести анализ вовлеченности сотрудников и выявить факторы риска;
- рассчитать оптимальный возраст, пол, личностные качества и компетенции для каждой должности;
- провести анализ факторов увольнения на каждой должности;
- рассчитать оптимальное время развития сотрудника или его исхода для максимальной эффективности бизнеса (т.к. текучесть в нормативных значениях не является негативным фактором, а служит фактором омоложения коллектива);
- определить сотрудников с наиболее высоким потенциалом и амбициями;
- определить HR метрики к развитию [6, с. 15-21].

Текучесть персонала напрямую влияет на эффективность бизнеса. Если говорить в цифрах, то в среднем на подбор нового сотрудника по наблюдениям автора уходит 22 рабочих дня, не учитывая разницы в сложности вакансий (медианное значение, то есть подбор топовых вакансий занимает большее количество времени и требует более высокой компетентности специалистов, а линейных должностей соответственно меньше) и не беря в расчёт задержки в подборе из-за возникающих сложностей в процессе согласования кандидата, при его болезни, отъезде и т.д. Средняя заработная плата рекрутера на hh.ru

## ЭКОНОМИКА ТРУДА И УЧР

составляет 80 000 рублей после вычета налогов, где минимальная оплата специалиста составляет 40 000 рублей после вычета налогов – массовый подбор и до 200 000 рублей после вычета налогов – executive recruitment [2]. Специалисты по подбору, исходя из описания профиля должности на hh.ru, занимаются подбором, адаптацией персонала, организацией и проведением ассесмент-центров и сопутствующей работой. По проведенным исследованиям в группе компаний NESCO за 2021 год подбор занял более 70% рабочего времени специалиста по подбору персонала. Подробнее выводы по хронометражу можно увидеть на рисунке 1. В среднем, в месяц, сотрудник закрывает 6 вакансий. Стоимость базового пакета на hh.ru в год составляет 490 000 рублей (без подключения дополнительных услуг брендинга вакансий – от 58 000 рублей, выделение и поднятие вакансий и т.д.). Соответственно, только стоимость подбора одного сотрудника, в среднем, с учетом НДС и страховых взносов, будет составлять 29 681 рубль. Расчет произведен без учета привлечения кадровых агентств, публикаций вакансий в различных сообществах и на других сайтах по подбору персонала.

Также, необходимо учесть, что всех итоговых кандидатов во всех организациях проверяют специалисты службы безопасности. Это является неотъемлемой частью процесса подбора, так как все компании заинтересованы в надежных кандидатах. Средняя заработная плата сотрудника службы безопасности на hh.ru составляет 100 000 рублей после вычета налогов [3]. Однако, необходимо учесть, что данные специалисты занимаются в большей степени проверкой надежности клиентов, поставщиков и других юридических или физических лиц, критически важных для бизнеса и всего 8% их времени уходит на проверку и согласование кандидатов в среднестатистических компаниях (в очень крупном бизнесе обычно есть выделенный сотрудник или целая служба внутренней безопасности). Соответственно, с учётом НДС и страховых взносов это еще 2 705 рублей на каждого подобранного сотрудника.

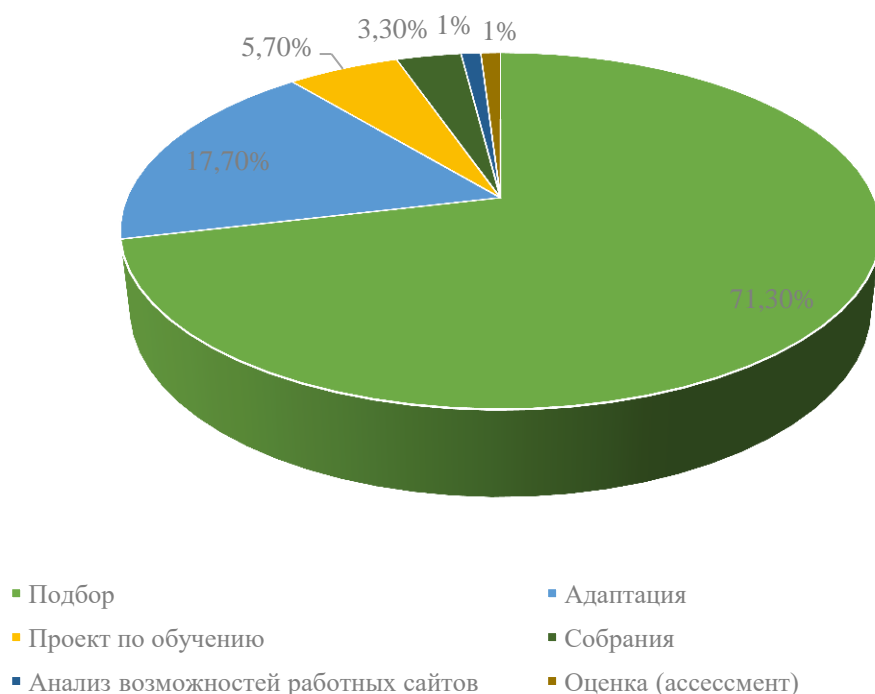


Рисунок 1. Хронометраж Специалиста по подбору персонала (составлено автором).

Адаптация нового сотрудника в компании занимает 3 месяца, из которых месяц – это активная работа со специалистом по подбору персонала, который знакомит его с организацией в целом, ее миссией, ценностями, поясняет внутренние процессы, помогает

наладить коммуникации с коллегами и влиться в коллектив, при этом отслеживая эффективность сотрудника и оказывая помощь в возникающих трудностях, при необходимости. Далее два месяца – это работа непосредственного руководителя нового сотрудника и помощь коллег, при необходимости. Соответственно, если вновь приводить цифры, то месяц адаптации одного сотрудника лишь со стороны отдела управления персоналом обойдется организации в 4 744 рубля. К этой сумме добавляем стоимость помощи руководителя и коллег, плюс низкая эффективность сотрудника на начальном этапе, доплаты коллегам за выполнение дополнительного функционала на период адаптации нового сотрудника, возможные потери из-за ошибок нового сотрудника, возможные потери клиентов и тогда уже можно увидеть более полную картину стоимости вывода нового сотрудника.

Таким образом, понимаем, что если бы была заранее проведена аналитика текучести персонала, выявлены основные причины выбытия персонала, то можно было бы избежать излишних затрат на замещение сотрудника и сократить риски понижения эффективности бизнеса на период адаптации нового сотрудника.

Также, данный расчет не учитывает тот факт, что существует риск выбытия сотрудника на испытательном сроке из-за отсутствия четкого профиля должности, который должен составляться HR аналитиком на основе уже имеющихся данных, так как только HR аналитик может четко ответить на вопрос, какие же сотрудники будут наиболее эффективны в работе, проведя перед этим полноценный анализ личностных качеств уже имеющихся сотрудников: их возраста, пола, компетенций и других факторов, которые помогают им быть лидерами в своей работе. Соответственно, только HR аналитик способен заранее просчитать эффективность будущего сотрудника и дать ответ на вопрос, сколько же такой сотрудник проработает в организации и какую прибыль за время своей работы он принесет, что также напрямую затрагивает интересы бизнеса.

К тому же, профиль должности, сформированный на основе циклограммы, которая при возможности формируется на основе фотографий рабочего дня и хронометражей, позволит сформулировать KPI, которые позволят вывести сотрудника на высокий доход, при условии его высокой продуктивности и эффективности для организации. KPI является распространенным инструментом стимулирования сотрудников и позволяет организациям контролировать расходы на персонал путем наличия расчетной части заработной платы (бонусы) сотрудника. Нормой считается распределение дохода 40/60, где 40% дохода сотрудника – это постоянная часть (оклад) и 60% - бонус. Только при таких условиях организация может развивать продуктивность сотрудников [7, с. 153]. Веса KPI также расставляются при участии HR аналитика в качестве консультанта при разработке системы оплаты труда руководителями подразделений.

Помимо этого, существует проблема нехватки кандидатов на рынке, вследствие чего возникают задержки в подборе персонала и соответственно останавливается работа на участке отсутствующего сотрудника, что также мгновенно снижает эффективность бизнеса. Если это сотрудник из логистики, то недостаток рабочей силы может привести к отсутствию необходимого товара, если сотрудник из отдела реализации, то существует риск потери части продаж, если говорить о производстве, то здесь будут возникать переработки у других сотрудников на время замещения недостающего сотрудника, что в итоге скажется на удовлетворенности сотрудников и опять же может привести к еще большему их выбытию, что возникает достаточно часто на производстве и приводит к массовым увольнениям линейного персонала, которого сейчас на рынке недостаточно. На основе мониторинга вакансий на hh.ru можно сделать вывод, что большинство компаний сейчас страдает от недостатка именно линейного персонала, что также влияет и на удовлетворенность специалистов по подбору персонала, HRD вынуждены увеличивать в срочном порядке заработные платы сотрудников, доводить до средних по рынку или выше для ускорения процесса подбора. Все это, в конечном итоге, негативно сказывается на эффективности бизнеса.

Подобной проблемы можно было бы избежать, если бы аналитик заранее провел мониторинг рынка, сформировал пул предложений по корректировке уровня заработных плат по должностям, находящимся в зоне риска. Это позволило бы рассчитать целевые показатели по фонду оплаты труда (далее – ФОТ) на период и запланировать необходимую выручку для обеспечения ежегодного прироста чистой прибыли организации и удержать ключевых сотрудников, что позволило бы обеспечить высокую производительность труда, а соответственно и обеспечить прибыльность организации.

Анализ ФОТ и прогнозные значения по затратам на период являются неотъемлемой частью функционала любого HR-аналитика и критически важны для бизнеса, как и любое другое планирование затрат, которые в итоге включаются в общее финансовое планирование. Прогнозные значения рассчитываются на основе предыдущих периодов и ожидаемых результатов (выручка, прибыль, продажи и др. показатели) предстоящего периода. Далее, уже в течение этого периода соблюдение согласованных значений строго контролируется HR-аналитиком. Также на ежемесячной основе подводятся итоги и рассчитываются план-факты по ФОТ. Данный показатель является одним из немногих, не требующих дополнительной расшифровки при объяснении эффективности мероприятия, так как затраты на персонал зачастую являются одной из главных статей бюджета организации.

Анализ воронок подбора HR-аналитиком также очень важный инструмент повышения эффективности работы HR специалистов. На основе анализа можно выявить наиболее уязвимые участки процесса подбора. Для примера возьмем процесс подбора IT-архитектора (IT специалист, выстраивающий карты процессов, разбитые на блоки и анализирующий их на предмет возникновения багов). Процесс подбора состоит из 7 основных этапов:

- анализ базы резюме;
- приглашение на собеседование;
- собеседование с HR;
- собеседование с непосредственным руководителем;
- собеседование с руководителем департамента;
- проверка кандидата СЭБ;
- согласование Job Offer.

Путем анализа хронометражей специалиста по подбору персонала (рис.2) было выявлено, что наибольшее количество времени уходит на проработку базы резюме на сайтах по поиску работы. Профиль должности IT-архитектора специфичен. Это архиквалифицированные специалисты с очень редкими компетенциями. Подбор таких специалистов крайне сложен, так как кандидатов мало, а тех, кто находится в активном поиске единицы. В данном кейсе подбор был произведен посредством хантинга, так как даже проработав целую базу резюме с hh.ru, SuperJob и Rabota.ru специалист по подбору пригласил на собеседование лишь 5 кандидатов, так как помимо профиля необходимо было учесть и зарплатную вилку. Это было связано с недостаточным количеством данных на входе. HR аналитиком не был проведен мониторинг рынка и не был разработан совместно с IT департаментом (далее – ITD) профиль должности, соответствующий не только потребностям организации, но и реалиям рынка. Соответственно, специалистом по подбору не была проработана стратегия поиска и не были определены наиболее эффективные места размещения и рекламы вакансий. Вследствие чего на закрытие вакансии IT-архитектора ушло, вместо заложенного месяца, полгода. Это привело к задержкам выполнения задач IT департамента и к заморозке проектов по стратегическим целям организации.

Регулярная аналитика воронок подбора персонала позволит детально рассмотреть все этапы процесса и совершенствовать его; путем устранения потерь, влияющих на итоговый результат.

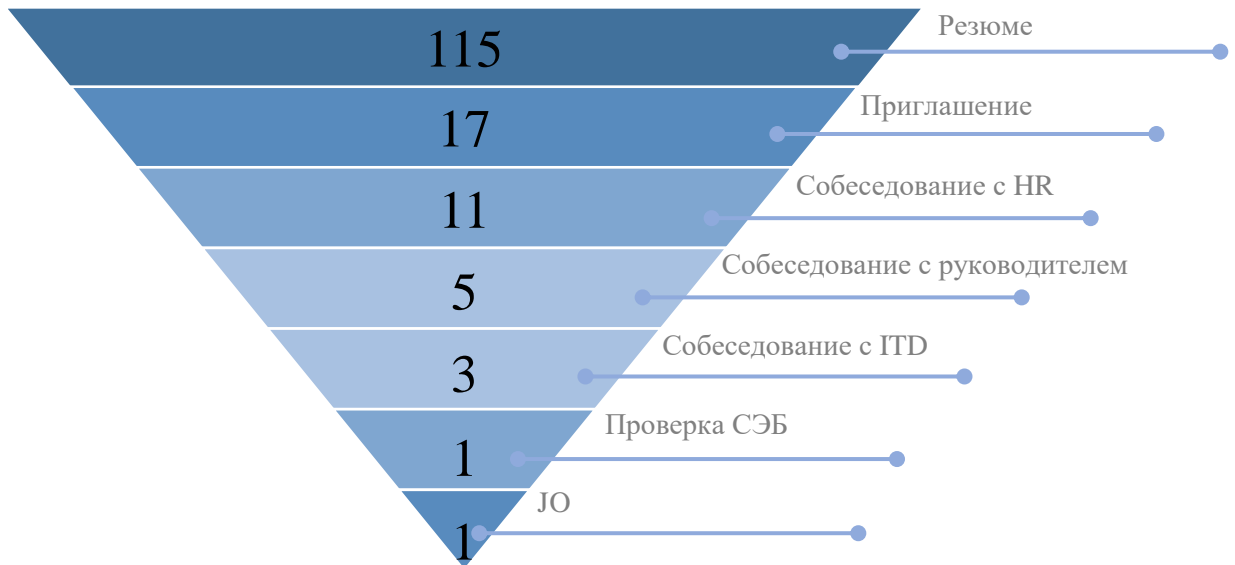


Рисунок 2. Воронка подбора на должность IT-архитектора (составлено автором).

К тому же построение воронок подбора позволит сбалансировать нагрузку на специалистов по подбору, что обеспечит закрытие вакансий точно в срок и минимизирует риск выгорания сотрудников из-за переработок, которые приводят к низкой эффективности персонала.

Еще одним важным показателем является уровень удовлетворённости и вовлеченности персонала – наиболее эфемерное из всех понятий в HR-аналитике. Данная HR-метрика отвергается владельцами бизнеса и не считается стратегически важной, в то время как именно данный показатель является индикатором снижения мотивации сотрудника к работе, соответственно, снижением его выработки и, как следствие – выбытия. Именно уровень удовлетворенности и вовлеченности персонала влияет на все HR-метрики. При низком значении данного показателя растет уровень текучести, соответственно появляется необходимость подбора, что ведет к излишним затратам, что в итоге снижает эффективность работы организации. К тому же, негативно настроенные сотрудники нарушают баланс в коллективе, оказывают отрицательное влияние на сотрудников организации, передавая им свой негатив, что в итоге приводит к массовому выбытию и негативно сказывается на HR-бренде организации. Соответственно, крайне важно еще на начальном этапе нивелировать риски путем развития наиболее слабых, с точки зрения сотрудников, сторон компании.

Так контроль уровня удовлетворенности и вовлеченности сотрудников группы компаний NESCO, исследуемой автором, позволил повысить эффективность сотрудников склада вдвое. В период с 2018 по 2021 год уровень удовлетворенности вырос на 40%, вследствие реализации мероприятий, разработанных для развития слабых сторон компании, выявленных на основе проводимых автором опросов. Уровень текучести снизился, и сотрудники активно развиваются внутри компании, что приводит к росту эффективности бизнеса.

Однако, недостаточно просто рассчитать HR-метрики, необходимо четко донести до руководителя полученные результаты. Существует множество вариантов визуализации полученных данных – это и Power BI, где формируется Dashboard, и передача данных в инфографике, и подготовка презентаций, и многое другое. Помимо этого, необходимо четко сформулировать выводы по всем блокам и дать рекомендации по текущей ситуации для дальнейшего развития бизнеса.

На основе представленных в статье данных можно сделать вывод, что HR-аналитика действительно является инструментом, позволяющим повысить эффективность управления бизнесом, при условии найма компетентного сотрудника и формирования

конкретного пула задач для него. Помимо этого, необходимо четко сформулировать цели, которые организация планирует достичь, привлекая HR-аналитика.

### Список литературы

1. Артемьева Е. Правильная HR-аналитика: понять сотрудников и сэкономить на найме: [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/rabota-ru/120127-pravilnaya-hr-analitika-ponyat-sotrudnikov-i-sekonomit-na-naume> (Дата обращения: 01.10.2021)
2. Вакансии «Рекрутер» на hh.ru: [Электронный ресурс]. URL: [https://spb.hh.ru/search/vacancy?area=2&clusters=true&ored\\_clusters=true&enable\\_snippets=true&salary=&st=searchVacancy&text=%D0%A0%D0%B5%D0%BA%D1%80%D1%83%D1%82%D0%B5%D1%80&from=suggest\\_post](https://spb.hh.ru/search/vacancy?area=2&clusters=true&ored_clusters=true&enable_snippets=true&salary=&st=searchVacancy&text=%D0%A0%D0%B5%D0%BA%D1%80%D1%83%D1%82%D0%B5%D1%80&from=suggest_post) (Дата обращения: 01.10.2021)
3. Вакансии «Специалист службы экономической безопасности» на hh.ru: [Электронный ресурс]. URL: [https://spb.hh.ru/search/vacancy?clusters=true&area=2&ored\\_clusters=true&enable\\_snippets=true&salary=&st=searchVacancy&text=%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82+%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D1%8B+%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9+%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BE%D0%BF%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8&from=suggest\\_post](https://spb.hh.ru/search/vacancy?clusters=true&area=2&ored_clusters=true&enable_snippets=true&salary=&st=searchVacancy&text=%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82+%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D1%8B+%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9+%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BE%D0%BF%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8&from=suggest_post) (Дата обращения: 01.10.2021)
4. Левичев Ю., Ворогушин Е. HR-аналитика: основные исследования вызовы и практика: [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/hr-analytics.pdf> (Дата обращения: 01.10.2021)
5. Diez F. Fundamentals of HR Analytics: A Manual on Becoming HR Analytical. Emerald Publishing: 2020, 253 p.
6. Edwards K., Edwards M. Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric. Kogan Page: 2019, 529 p.
7. Marr B. Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance. Kogan Page: 2018, 263 p.