

Розділ ВОСЬМИЙ
зі звіту Global
Human Capital
Trends 2017

HR-аналітика: перегляд напрому

Аналітика більше не займається пошуком цікавої інформації та демонстрацією її менеджерам. Тепер дані використовуються для розуміння кожної частини бізнес-операції, а аналітичні інструменти впроваджуються в повсякденне прийняття рішень.

Аналітика HR переживає сейсмічний зсув. Натхненні широким впровадженням хмарних систем HR, компанії інвестують значні кошти в програми використання даних у всіх аспектах планування персоналу, управління талантами та вдосконалення операційної діяльності. HR-аналітика – дисципліна, яка зародилася як невелика технічна галузь, що аналізує залученість та утримання персоналу, тепер стала основною. Організації перебудовують свої групи технічної аналітики для створення корпоративних цифрових аналітичних інструментів та рішень. Ці нові рішення незалежно від того, чи розроблені вони всередині, чи вбудовані в сторонні цифрові рішення, дозволяють організаціям проводити аналітику потрібного бізнес-процесу в режимі реального часу. Це дозволяє глибше зрозуміти проблеми й зробити правильні висновки для бізнесу.

- Незважаючи на те, що 71% компаній вважають, що HR-аналітика є напрямом із високим пріоритетом (31% говорить, що це «дуже важливо»), прогрес є дуже повільним. Частка компаній, які порівнюють дані про персонал із результатами діяльності підприємства, проведенням прогностичної аналітики та впровадженням корпоративних показників, порівняно з минулим роком практично не змінилася.
- Аналітика застосовується до широкого кола бізнес-завдань: рекрутинг

залишається пріоритетною сферою, за нею йде вимір продуктивності, компенсація, планування трудових ресурсів і утримання персоналу. Ми бачимо стрімке зростання використання аналізу мереж організації (organizational network analysis, ONA) та використання «аналітики взаємодії» (вивчення поведінки працівників), щоб краще розуміти можливості для покращення бізнесу.

- Готовність до застосування HR аналітики залишається серйозною проблемою: після декількох років обговорення цього питання лише 8% респондентів повідомили, що в них є корисні дані; лише 9% вважають, що в них є гарне розуміння того, які характеристики працівників приводять до успіху в їхніх організаціях; і лише 15% загалом застосували HR-системи й сукупність показників талантів для лінійних менеджерів.

Функція HR-аналітики, яка передбачає використання цифрових інструментів та даних для виміру, звітності та розуміння продуктивності працівників, переживає серйозні зрушення. Після багатьох років інвестицій у хмарні HR платформи та спеціалізовані команди HR бізнес-лідери не отримують бажаних результатів. 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. Аналітичні інструменти поширюються на повсякденне прийняття рішень та на те, як ми працюємо. Як пишуть терміни мобільних карт, настав час «переглянути маршрут».

HR-аналітика створює нові інструменти для нового глибокого розуміння управління ефективністю

Зацікавлені сторони, особливо члени ради директорів та керівники компанії, стимулюють ці зміни. Старші керівники нестримано ставляться до HR команд, оскільки вони не можуть надати інформацію та ідеї, що були б корисними; тому аналітика зміщує свою увагу з HR до самого бізнесу. Наприклад:

- Провідний постачальник ERP впроваджує набір аналітичних дашбордів, щоб допомогти старшим керівникам розуміти метрики прийняття, витрати на працівників та їхню залученість за межами географічних регіонів, бізнес-одиниць та менеджерів.
- Операційний директор великої мережі лікарень використовує аналітику, щоб знайти шаблони результатів лікування пацієнтів і того, яким чином управління та людські чинники приводять до таких результатів.
- Відділ продажів у великій компанії з виробництва споживчих товарів співпрацює з HR у процесі розробки моделі підвищення ефективності продажів, яка допомагає прогнозувати та діагностувати проблеми, виявляти навчальні рішення та покращувати якість прийняття.
- Операційний директор роздрібною компанією тепер використовує бізнес- та HR аналітику, щоб аналізувати моделі трафіку клієнтів та працівників, визначаючи нові місця, де мають розташовуватися продавці, щоб покращити обслуговування клієнтів.

Компаніям, які роблять внески в цю сферу впродовж багатьох років, тепер легше отримати ці відповіді. З'явилися інструменти прогностичної аналітики від багатьох постачальників HR технологій, що дозволяє

аналізувати дані про набір персоналу, продуктивність, мобільність працівників та інші чинники. У керівників тепер є доступ до нескінченної комбінації показників, які допомагають їм більш глибоко зрозуміти, що дає результати. Відійшовши від аналізу залученості та утримання працівників, аналітика та штучний інтелект об'єдналися, даючи компаніям більш детальне уявлення про управління та оперативні питання для підвищення ефективності роботи. Наприклад:

- Інструменти, якими управляють дані, тепер можуть допомогти в прогнозуванні моделей шахрайства, мають здатність показати мережі довіри, провести аналіз інших мереж всередині компанії, показати кореляцію між коучингом і взаємодією в реальному часі та навіть проаналізувати шаблони працівників в управлінні часом, що базуються на даних електронної пошти та календаря.
- Програмне забезпечення на основі штучного інтелекту тепер може аналізувати відеоінтерв'ю та допомагати оцінювати чесність кандидата і його особисті якості.
- Інструменти тепер можуть аналізувати погодинну роботу та негайно визначати шаблони перепрацювань та інших методів розрахунку заробітної плати, дозволяючи покращити використання мільйонів доларів США за рахунок вдосконалення практики управління трудовими ресурсами.
- Готові моделі утримання працівників (колись корисні, тільки якщо вони розроблялися в рамках) тепер є доступними в SAP, Oracle, Workday, ADP, Ultimate Software тощо, спрощуючи розуміння причин виснаження працівників.
- Deloitte та інші компанії тепер розглядають дані про поїздки, години роботи тощо, щоб допомогти працівникам підвищити рівень енергії, добробуту та ефективності бізнесу.

Велика тенденція 2017 року полягає в тому, що ці нові рішення орієнтовані на бізнес, а не винятково на використання всередині HR підрозділу, що змушує HR відділи вийти за межі власного внутрішнього подання

даних та використовувати інформацію про людей для вирішення широкого спектру бізнес-завдань.

Забезпечимо нове використання даних для досягнення бізнес-результатів

Традиційні HR організації створили аналітичну групу як окрему команду спеціалістів. Сьогодні компанії переглядають HR як «інтелектуальну платформу» й впроваджують аналітику в усі процеси управління персоналом та операції. Велика телекомунікаційна компанія в Індії аналізує час кожного нового прийняття в усій компанії, надаючи лінійним менеджерам та корпоративним лідерам аналітичну панель, щоб контролювати, коли люди зазнають труднощів у процесі входження в організацію. Операційна група Uber збирає дані про те, як швидко водії можуть відповідати на запитання, щоб покращити обслуговування клієнтів та підвищити продуктивність. Деякі з наших великих клієнтів тепер використовують ONA для аналізу поведінки високопродуктивних команд, щоб зрозуміти, яким чином виконується робота, допомагаючи командам ставати розумнішими. Як ми обговорюємо у тренді «Залучення талантів», аналітика наразі стає важливою частиною високоефективного прийому. Компанії використовують дані інтерв'ю, ретельно аналізують мову публікації про вакансії й дані скринінгу кандидатів, щоб зменшити неусвідомлену упередженість під час підбору. Нові інструменти, що розглядають соціальні та локальні дані, допомагають компаніям ідентифікувати людей, які «найімовірніше будуть шукати нові робочі місця» набагато раніше, ніж до цих людей навіть звернуться конкуренти. Використання зовнішніх даних для HR-аналітики значно зросло, оскільки понад 50% компаній тепер активно використовують соціальні мережі та зовнішні дані, аби зрозуміти показники виснаження, утримання працівників та інші показники ефективності.

Роль HR зміщується

І хоча широке розповсюдження поки що обмежене, HR-аналітика виросла з невеликої технічної групи спеціалістів до серйозної бізнес-функції, яка повинна задовольняти потреби багатьох зацікавлених сторін компанії. Простіше кажучи, здатність аналізувати величезні обсяги даних повинна бути більше функцією бізнесу, аніж лише HR. Враховуючи ці зрушення, зростає розуміння того, що найкращі аналітичні програми створюються спеціалізованими багатопрофільними групами. Можливо, така функція в кінцевому результаті буде децентралізована, але наразі централізація дає аналітиці кращий результат. Деякі організації розміщують її в HR, коли інші створюють такий центр експертизи поза межами HR. Наприклад, Ford та інші розширили функціонал аналітики на всі сегменти бізнесу, зокрема фінанси, управління персоналом та операційне управління. Аналітичні команди не просто будують моделі та проекти, а розробляють панелі та інструменти, які допомагають менеджерам та працівникам переглядати відповідні дані у режимі реального часу. Один з наших клієнтів створив «панель управління талантами», в якій аналізуються 10 різних показників взаємодії команди та ефективності, ця інформація надається всім керівникам груп і старшим менеджерам компанії загалом. Її версії є доступними для старших керівників, вони допомагають їм зрозуміти проблеми прийому, управління та продуктивності в компанії в режимі реального часу. Якість даних в HR і надалі залишається проблемою. Нові хмарні технології HR допомагають значною мірою, але клієнти зазначають, що проблема вимагає системного рішення. Компанії тепер повинні турбуватися про якість даних на всіх рівнях, впроваджувати політику конфіденційності та анонімності, а також методи захисту інформації працівників від крадіжок та зловживань. І передові компанії тепер мають команди, які забезпечують узгодження всіх даних, пов'язаних із людьми, принаймні того, яким чином компанія реорганізує, отримує та впровадить нові системи.

Подібно до того, як електронні таблиці колись були лише інструментом фінансування, а тепер використовуються в усьому бізнесі, HR-аналітика робить аналогічний стрибок. Підприємства та організації, які приймають аналітику, вносять її в сутність свого бізнесу та використовують для інформування бізнес-стратегії. Успіх в аналітиці потребує тривалого часу та постійних інвестицій.

Уроки з передової

Гарним прикладом нової ролі аналітики HR є подорож, яку придумав Chevron, щоб побудувати глобальну аналітичну функцію світового рівня. Падіння цін на нафту за останні роки вимагало від Chevron знайти нові способи підтримки своєї дохідності та доходів працівників на рівні вище середнього. Для досягнення цієї мети компанія використала аналітику, щоб глибше зрозуміти ефективність свого персоналу. Chevron розпочав з невеликої централізованої аналітичної групи, яка надавала звіти та стандартизовані показники персоналу в штаб-квартирі. Раніше в комунікаціях між різними HR-спеціалізаціями та бізнес-одинацями було мало користі, що призвело до розбіжностей в їхній практиці, робочих процедурах та можливостях. Різні сфери бізнесу дублювали методи збирання та аналізу даних для створення однакових звітів.

Щоб вирішити ці проблеми, команда переглянула свою місію: «підтримка бізнес-стратегії Chevron кращими, швидшими рішеннями щодо персоналу, ці рішення базуються на даних».

Це розширене бачення спонукало Chevron переусвідомити призначення своєї аналітичної команди до «спільноти практики компанії» та створити глобальний процес визначення пріоритетності усіх аналітичних проектів у компанії.

Спільнота практики нараховувала 295 членів з усіх важливих підрозділів, включно з бізнес-партнерами, спеціалістами та HR-аналітиками з усього світу. Спільнота організувала форум для зацікавлених спеціалістів-аналітиків, на якому вони збиралися віртуально та обговорювали моделі

даних, обмінювалися інформацією, демонстрували нові методи, розробляли стандартизовані метрики та аналітичні програми. Основна команда також розробляла навчальну програму для аналітиків, яка була спрямована на розвиток критичних аналітичних компетенцій як в HR, так і в інших підрозділах. Оскільки аналітика передбачає цілу низку навичок – від вирішення проблем та аналізу даних до візуалізації та статистики – ця навчальна програма допомагає членам групи отримати загальний рівень розуміння та можливостей.

Результати були значними. Усього за два роки після переусвідомлення HR-аналітики команда виконує десятки аналітичних проектів. Практика аналітичної роботи Chevron значно скоротила час завершення аналітичних проектів і підвищила надійність усіх рішень, пов'язаних із людьми; тепер компанія має стандартні звіти щодо всього бізнесу для всіх показників про таланти; команда широко консультиє прийняття рішень щодо реорганізації, реструктуризації та інших стратегічних бізнес-рішень. Порівняно з попередньою децентралізованою моделлю нова модель працює зі значно меншими витратами, але водночас досягає на 30% вищої продуктивності, виконуючи більше роботи зі значно меншою кількістю людей і значно скорочуючи час. Тільки одна бізнес-одинаця ліквідувала майже 100 годин надлишкових звітів у 2015 році.

Із чого почати

Наша дослідницька та консультативна робота визначила такі вісім чинників, які є важливими для створення успішної програми аналітики HR:

- Інвестуйте в HR-аналітику, починаючи із вищого рівня компанії. Функція повинна забезпечувати глобальну підтримку всього бізнесу, а не тільки технічний аналіз, і вимагає підтримки HR директора та старшого керівництва, технічних ресурсів від IT та сильного лідера, орієнтованого на бізнес.
- Забезпечте чітке керівництво. Єдина команда та керівник повинні управляти початковими етапами

розвитку аналітики в компанії, навіть якщо ця функція зрештою стане децентралізованою.

- Підтримуйте пріоритет чітких та надійних організаційних даних HR. Аналіз є ефективним тією мірою, якою ефективними є дані, що використовуються в інструментах і програмному забезпеченні. Робота з послідовними, своєчасними та точними даними є основоположною для всіх методів аналітики. Робіть конкретні кроки для забезпечення того, щоб якість даних була частиною кожної аналітичної дискусії. Інформуйте зацікавлені сторони та впроваджуйте програми управління даними, щоб очищати та підтримувати точність та узгодженість даних у сховищах HR та операційних даних.
- Пам'ятайте, що аналітика є мультидисциплінарною. Зберіть мультидисциплінарну групу з усієї організації, а не тільки аналітиків та статистиків. Технічний аналіз – це лише невелика її частина. Функції, якість даних, знання бізнесу, візуалізація та навички консалтингу – все це є запорукою успіху.
- Сприяйте зростанню аналітики у всій організації. Незалежно від того, чи будуть внутрішні клієнти самі аналізувати дані, чи у них є спеціалісти, які підтримуватимуть цю частину, навчання роботи з персоналом та іншими бізнес-функціями матиме вирішальне значення для масштабування. Визначте навчальну програму чи зовнішнього партнера, який допоможе у впровадженні звичних інструментів та стандартизації звітів і дашбордів.
- Розробіть дво- чи трирічний план інвестицій в аналітичні програми. Ці інвестиції повинні бути спрямовані на створення нових бізнес-функцій для компанії, а не тільки технічної команди у рамках HR. Зосередьтеся

на діях, а не на висновках:

- щоб забезпечити цінність, аналітична група повинна перевести інформацію в рішення, а зацікавлені сторони – в дії.
- Інтегруйте дані HR, організаційні та зовнішні дані. Розвинені програми HR-аналітики дедалі більше орієнтуються на взаємодію даних із HR, операційного управління та зовнішніх джерел. Це вимагає стратегії, яка заохочує інтеграцію та використання структурованих і неструктурованих даних із внутрішніх та зовнішніх джерел.


Погляд у майбутнє

Впродовж кількох найближчих років кількість джерел даних буде зростати, що приведе до об'єднання внутрішніх та зовнішніх даних для прогнозування поведінки працівників. У провідних компаніях аналітика стане дедалі більш міждисциплінарною, за аналогією ONA. І врешті, HR-аналітика стане повністю інтегрована в бізнес-системи та більше не буде окремим джерелом інформації. У майбутньому аналітичні технології матимуть здатність надавати персоналізовані рекомендації. У зв'язку з характером певних програм HR-аналітики організації будуть більш серйозними щодо конфіденційності даних, локального регулювання використання даних працівників та ризику публічного розкриття приватної інформації про організації та їхніх працівників.

Цей матеріал (як текст, так і ілюстрації) є об'єктом авторського права. Будь-яке передрукування повністю або частково можливе тільки із використанням активного посилання на матеріал.

Джерело: HR-аналітика: перегляд напрямку. [Розділ восьмий](#) зі звіту Global Human Capital Trends 2017 – Talent Management

Deloitte. University Press

 Слідкуйте за новинами @DU_Press

Підписка на оновлення від ресурсу Deloitte University Press доступна за посиланням: www.dupress.deloitte.com

Про ресурс Deloitte University Press

Ресурс Deloitte University Press публікує статті, звіти та періодичні видання з першоджерел, що дають змогу бізнесу, державному сектору та неурядовим організаціям отримати експертну думку. Наша мета полягає у сприянні розвитку дискусій, присвячених широкому колу питань та тем, що цікавлять керівників компаній та урядових лідерів, спираючись на дослідження та досвід нашої організації з надання професійних послуг, а також на експертну думку співавторів у науковому та бізнес-середовищі.

Про публікацію

Ця публікація містить інформацію загального характеру, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з його фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб не надає за допомогою цієї публікації жодних консультаційних послуг у галузі бухгалтерського обліку, фінансів, інвестицій, права, податків чи інших професійних послуг. Ця публікація не замінює собою такі професійні консультації чи послуги, і вона не може бути використана як підстава для ухвалення рішень чи здійснення будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу. Перш ніж прийняти будь-яке рішення чи вдатися до будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу, будь ласка, зверніться за консультацією до кваліфікованого фахівця.

Ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з його фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб не відповідає за будь-які збитки, яких зазнала будь-яка особа, що покладається на цю публікацію.

Про «Делойт»

Назва «Делойт» стосується однієї чи кількох юридичних осіб: «Делойт Туш Томацу Лімітед», приватної компанії з відповідальністю учасників в гарантованих ними межах, зареєстрованої за законодавством Великої Британії (далі – «ДТТЛ»), мережі фірм-учасників ДТТЛ та пов'язаних з ними осіб. ДТТЛ і кожна з її фірм-учасників є самостійними та незалежними юридичними особами. ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») не надає послуги клієнтам. У Сполучених Штатах назва «Делойт» стосується однієї чи кількох фірм-учасників ДТТЛ, розташованих в США, пов'язаних з ними осіб, що провадять свою діяльність на території США, використовуючи назву «Делойт», та їхніх відповідних афілійованих осіб. Деякі послуги можуть бути недоступні для перевірки клієнтів відповідно до норм і правил державного обліку. Докладну інформацію про нашу глобальну мережу фірм-учасників розміщено за посиланням: www.deloitte.com/about.