

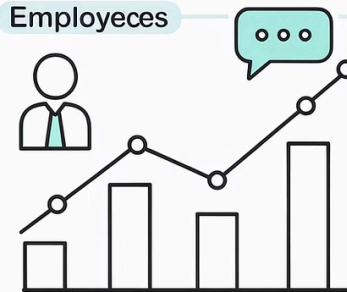
ТЕМА 12

HR-аналітика та оцінка ефективності управління персоналом

HR Analytics



Employeees



Dagbjees



Employeees



Ranytiing



Performamce



Teams



Система показників управління персоналом: багатовимірний підхід

Економічні показники

- Витрати на персонал на одного працівника
- Продуктивність праці та дохід на співробітника
- ROI інвестицій у людський капітал
- Окупність витрат на навчання

Соціальні показники

- Рівень задоволеності персоналу
- Індекс лояльності та залученості
- Показники організаційної культури
- Соціально-психологічний клімат

Організаційні показники

- Плинність кадрів та її динаміка
- Час закриття вакансій
- Ефективність адаптації
- Результативність навчання

Комплексна система показників дозволяє оцінити управління персоналом з різних перспектив, забезпечуючи збалансоване бачення ефективності кадрових процесів та їхнього впливу на бізнес-результати організації.

Критерії ефективності управління персоналом

1

Результативність

Досягнення поставлених цілей у сфері управління персоналом, виконання KPI та стратегічних завдань організації

2

Економічність

Оптимальне співвідношення між витратами на персонал та отриманими результатами, мінімізація непродуктивних витрат

3

Якість

Відповідність кадрових процесів встановленим стандартам, професіоналізм персоналу та якість HR-послуг

4

Продуктивність

Обсяг виробленої продукції чи послуг на одиницю витрат праці, динаміка зростання продуктивності

5

Соціальна ефективність

Задоволеність працівників, розвиток людського капіталу, позитивний вплив на суспільство

Комплексна оцінка ефективності: переваги та виклики

Переваги системного підходу

- Цілісне бачення ефективності управління персоналом
- Виявлення взаємозв'язків між різними аспектами HR-діяльності
- Можливість порівняння з конкурентами та галузевими стандартами
- Обґрунтування управлінських рішень та інвестицій у персонал
- Прогнозування майбутніх тенденцій та потреб

Недоліки та обмеження

- Складність збору та обробки великих обсягів даних
- Необхідність значних ресурсів для впровадження системи
- Ризик надмірної формалізації оцінювання
- Складність виміру якісних показників
- Необхідність постійної актуалізації методології



Методи оцінювання результатів роботи персоналу



Управління за цілями (МВО)

Встановлення конкретних цілей для кожного працівника та оцінка ступеня їх досягнення за визначений період



Оцінка 360 градусів

Багатоджерельна оцінка, що включає зворотний зв'язок від керівників, колег, підлеглих та клієнтів



Збалансована система показників

Комплексний підхід, що враховує фінансові, клієнтські, процесні показники та розвиток персоналу



Рейтингові шкали

Оцінка працівників за визначеними критеріями з використанням стандартизованих шкал оцінювання



Оцінка компетенцій

Аналіз наявності та рівня розвитку ключових компетенцій, необхідних для успішного виконання роботи



Критичні інциденти

Документування та аналіз конкретних ситуацій особливо успішної чи неефективної поведінки працівника

Показники управління персоналом: міжнародний досвід

Revenue per Employee

Дохід на одного працівника – ключовий показник продуктивності в технологічних компаніях та секторі послуг

Time to Hire

Середній час від публікації вакансії до прийняття пропозиції кандидатом, критичний для швидкозростаючих організацій

Quality of Hire

Інтегральний показник якості найму, що враховує продуктивність, утримання та культурну відповідність нових співробітників

Employee Lifetime Value

Загальна цінність, яку працівник створює для організації протягом усього періоду роботи



Метрики ефективності інвестицій у людський капітал

3.5:1

ROI навчання

Середній коефіцієнт повернення інвестицій у корпоративне навчання персоналу

\$4,700

Вартість заміщення

Середня вартість заміщення одного працівника, включаючи рекрутинг та адаптацію

21%

Зростання продуктивності

Приріст продуктивності після інвестицій у розвиток компетенцій персоналу

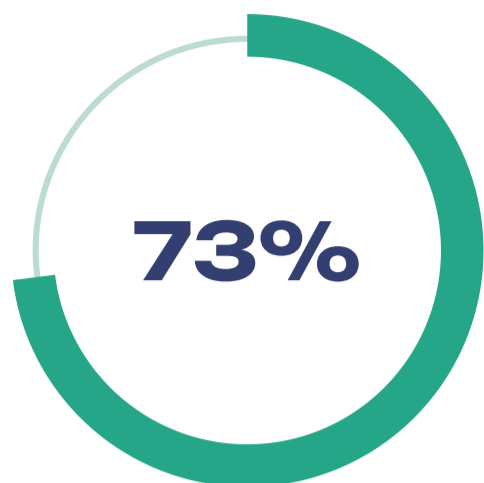
42

Дні окупності

Середній термін окупності інвестицій у нового співробітника після завершення адаптації

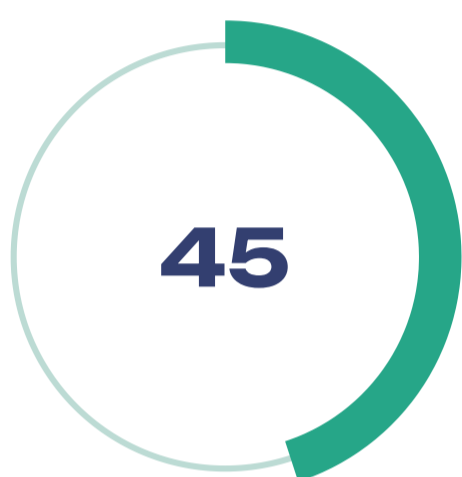
Розрахунок окупності витрат на персонал здійснюється за формулою: $ROI = (\text{Прибуток від інвестицій} - \text{Витрати на персонал}) / \text{Витрати на персонал} \times 100\%$. Позитивний ROI свідчить про ефективність інвестицій у людський капітал.

Показники лояльності персоналу та eNPS



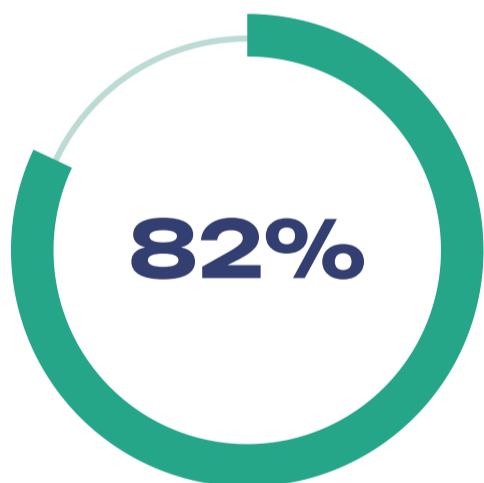
Залученість персоналу

Відсоток співробітників, які демонструють високий рівень емоційної прихильності до організації



Індекс eNPS

Employee Net Promoter Score – ключовий показник готовності персоналу рекомендувати роботодавця



Утримання талантів

Рівень утримання високопродуктивних співробітників протягом року



Індекс чистої підтримки роботодавця (eNPS) розраховується на основі простого питання: "Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нашу компанію як місце роботи?" Показник вище 30 вважається відмінним результатом.



Кадровий аудит та оцінка ризиків

01

Планування аудиту

Визначення цілей, Scope та методології проведення кадрового аудиту, формування команди аудиторів

03

Аналіз відповідності

Перевірка відповідності практик управління персоналом законодавству, внутрішнім політикам та стандартам

05

Розробка рекомендацій

Формування плану дій для усунення виявлених недоліків та мінімізації кадрових ризиків

02

Збір даних

Аналіз кадрової документації, проведення інтерв'ю, опитувань та спостережень за HR-процесами

04

Оцінка ризиків

Ідентифікація потенційних ризиків у сфері управління персоналом та оцінка їх впливу на організацію

06

Моніторинг впровадження

Відстеження виконання рекомендацій та оцінка ефективності впроваджених змін

Типи кадрових ризиків у сучасних організаціях

Ризики втрати ключових співробітників

Відхід талановитих працівників до конкурентів, що призводить до втрати критичних компетенцій

Комплаєнс-ризики

Порушення трудового законодавства та нормативних вимог, що загрожують санкціями та репутаційними втратами

Ризики недостатньої компетентності

Невідповідність кваліфікації персоналу вимогам бізнесу та стратегічним цілям організації

Культурні та етичні ризики

Порушення етичних норм, дискримінація, токсична організаційна культура

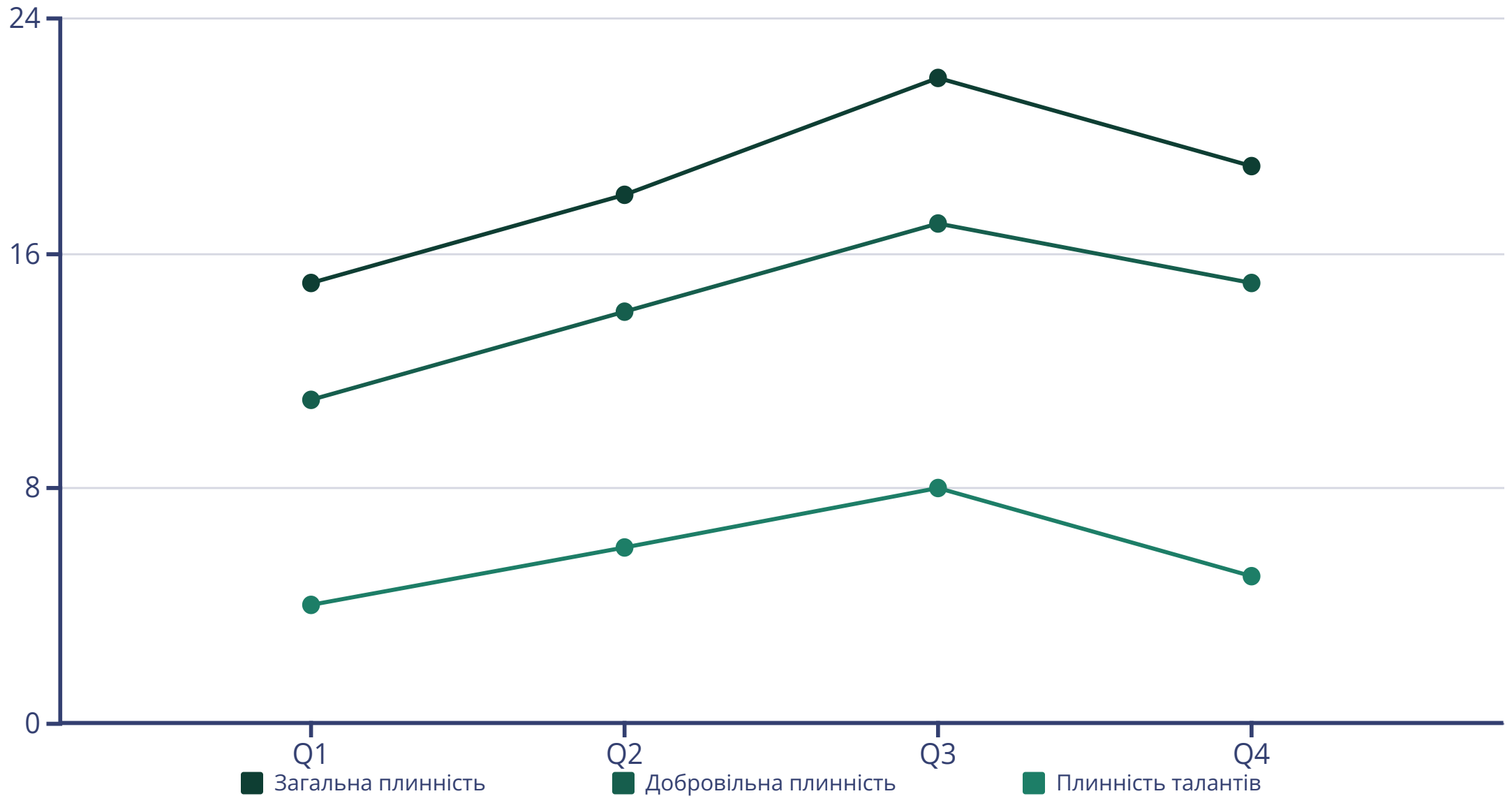
Ризики безпеки даних

Витік конфіденційної інформації про персонал, порушення вимог GDPR та захисту персональних даних

Демографічні ризики

Старіння робочої сили, дефіцит молодих спеціалістів, дисбаланс у віковій структурі

Аналітика плинності кадрів: ключові метрики



Аналіз динаміки плинності дозволяє виявити тренди, сезонні коливання та критичні періоди для організації. Особливу увагу слід приділяти плинності високопродуктивних співробітників та працівників критичних посад, оскільки їх відхід має найбільший вплив на бізнес-результати.

Прогнозні моделі поведінки працівників



Збір історичних даних

Накопичення інформації про поведінку, продуктивність та кар'єрні траєкторії працівників



Ідентифікація патернів

Виявлення закономірностей та факторів, що впливають на ризик звільнення або зростання продуктивності



Побудова моделі

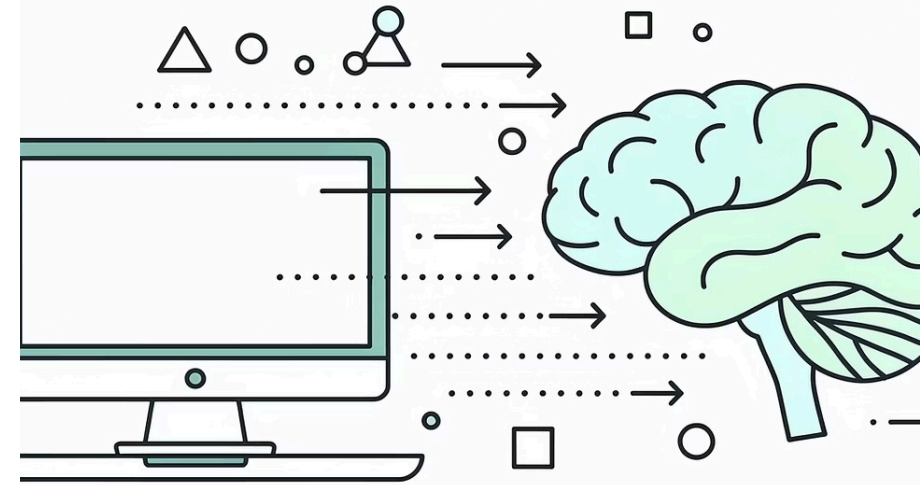
Застосування машинного навчання для створення прогнозних алгоритмів поведінки персоналу



Превентивні дії

Розробка персоналізованих заходів утримання та розвитку на основі прогнозів

Предиктивна аналітика дозволяє організаціям перейти від реактивного до проактивного управління персоналом, передбачаючи потенційні проблеми та приймаючи випереджувальні рішення.



Етичні стандарти збору та аналізу даних про персонал



- **Прозорість та інформованість**

Працівники мають бути проінформовані про те, які дані збираються, як вони використовуються та хто має до них доступ

- **Мінімізація даних**

Збір лише тієї інформації, яка є необхідною для досягнення конкретних легітимних цілей управління персоналом

- **Захист конфіденційності**

Впровадження технічних та організаційних заходів для забезпечення безпеки персональних даних

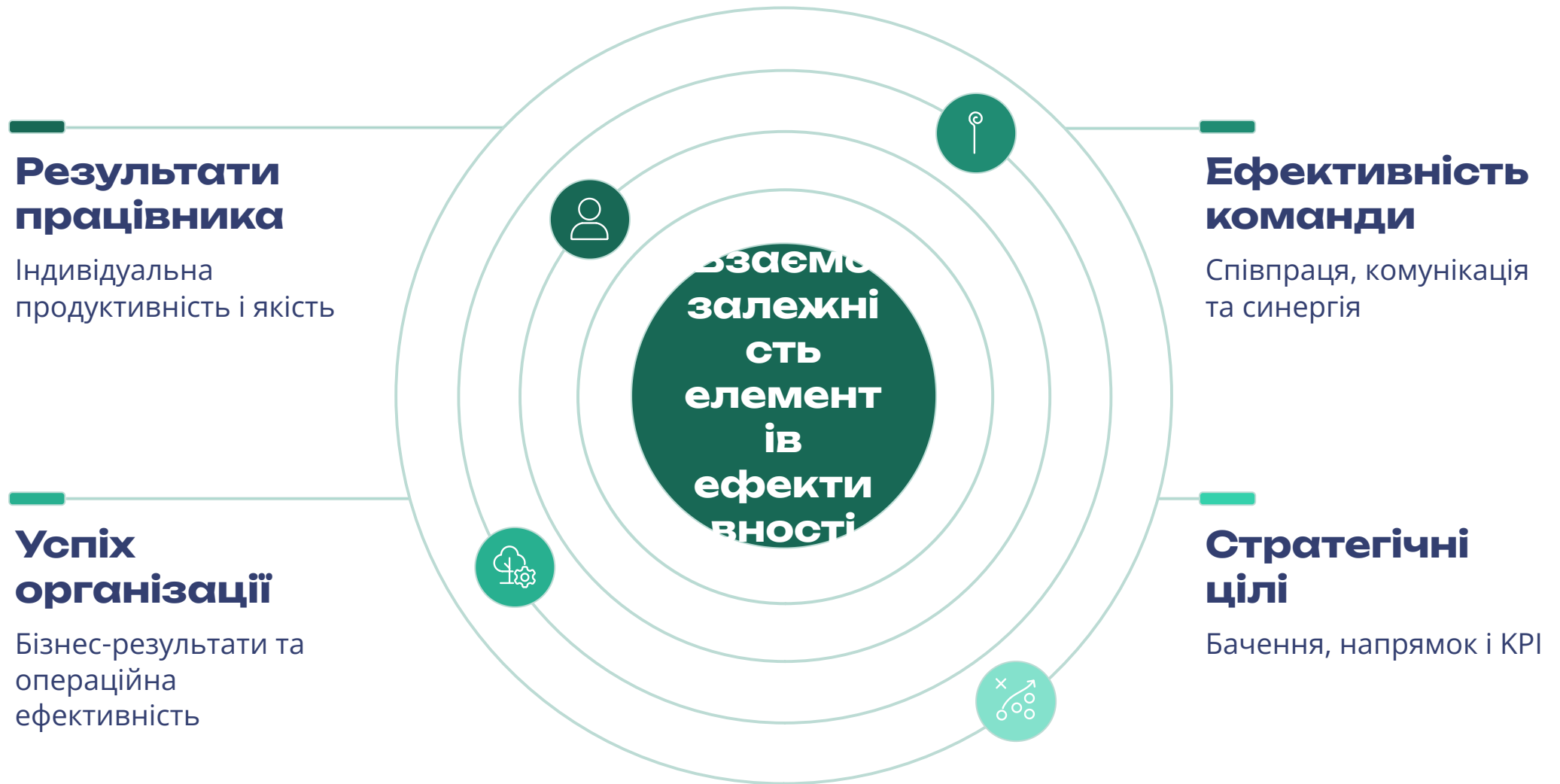
- **Недискримінація**

Алгоритми аналізу даних не повинні призводити до дискримінації за будь-якими ознаками

- **Право на пояснення**

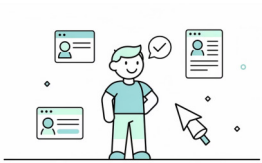
Працівники мають право розуміти логіку автоматизованих рішень, що впливають на їхню кар'єру

Взаємозалежність ефективності підприємства та роботи персоналу



Результати роботи персоналу безпосередньо впливають на загальну ефективність організації. Продуктивність, якість роботи, інноваційність та залученість співробітників формують конкурентні переваги підприємства та визначають його здатність досягати стратегічних цілей у динамічному бізнес-середовищі.

Ключові показники оцінювання діяльності HR-підрозділів



Ефективність рекрутингу

- Час закриття вакансій
- Якість найму
- Вартість найму на позицію
- Коефіцієнт прийняття пропозицій



Результативність навчання

- Охоплення навчальними програмами
- Оцінка задоволеності навчанням
- Застосування знань на практиці
- ROI навчальних ініціатив



Утримання персоналу

- Коефіцієнт плинності кадрів
- Причини звільнень
- Стаж роботи співробітників
- Індекс лояльності (eNPS)



Управління ефективністю

- Регулярність оцінок
- Якість зворотного зв'язку
- Досягнення цілей
- Розвиток продуктивності

Ефективність витрат на персонал: аналітичний підхід

Структура витрат на персонал

Прямі витрати: заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати

Непрямі витрати: навчання, розвиток, рекрутинг, адміністрування, соціальні програми

Бенчмаркінг витрат

Порівняння питомих витрат на персонал з галузевими стандартами та показниками провідних компаній-конкурентів

Коефіцієнт ефективності витрат

Співвідношення між обсягом створеної цінності (виручка, прибуток) та загальними витратами на персонал за період

Оптимізація витрат

Виявлення непродуктивних витрат, перерозподіл бюджету на користь високоефективних HR-ініціатив

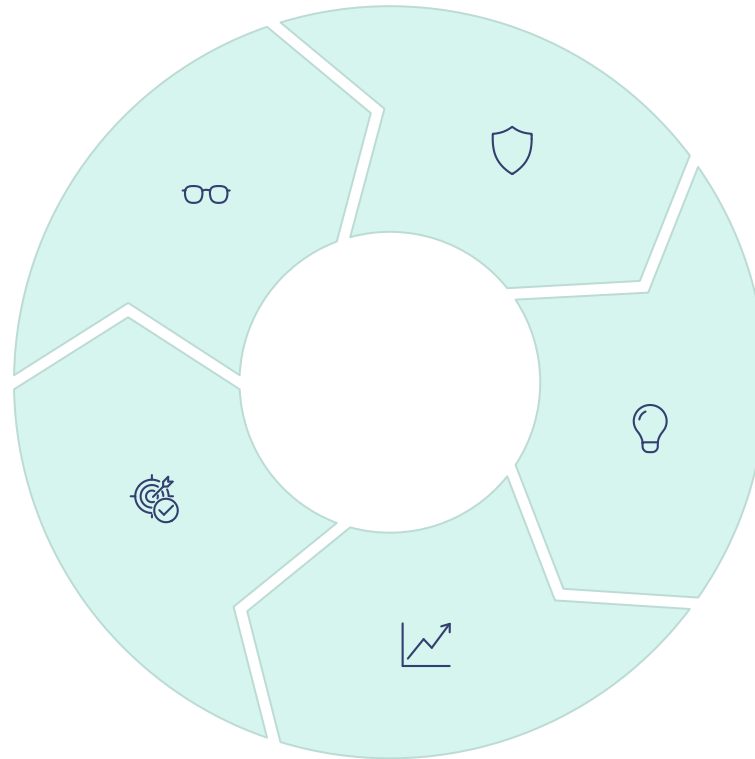
Роль кадрового аудиту в підвищенні ефективності

Діагностика

Комплексний аналіз поточного стану системи управління персоналом та виявлення зон для покращення

Вимірювання

Оцінка досягнутих результатів та визначення нових напрямків для подальшого розвитку



Верифікація

Перевірка відповідності HR-практик законодавчим вимогам та внутрішнім стандартам організації

Оптимізація

Розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесів та підвищення ефективності управління персоналом

Розвиток

Впровадження змін та моніторинг їх впливу на результативність HR-функції

Кадрове консультування: стратегічний партнер бізнесу

Професійне кадрове консультування виходить за межі традиційних HR-послуг, виступаючи стратегічним партнером у трансформації організації. Консультанти допомагають розробити та впровадити інноваційні рішення у сфері управління персоналом, адаптовані до специфіки бізнесу.

Стратегічне планування персоналу

Розробка довгострокової HR-стратегії, що узгоджується з бізнес-цілями організації

Оптимізація організаційної структури

Проектування ефективних моделей управління та розподілу відповідальності

Впровадження HR-технологій

Вибір та інтеграція сучасних рішень для автоматизації процесів управління персоналом

Розвиток організаційної культури

Формування цінностей, норм та практик, що підтримують досягнення стратегічних цілей



"Інвестиції у професійне кадрове консультування окупаються через підвищення ефективності управління та досягнення довгострокових конкурентних переваг"