

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-44](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-44)

УДК 005.7:005.52:330.133.1

Анастасія ДАНИЛКОВА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-6936-8933>

e-mail: danilkovaa@khmnu.edu.ua

Євгенія ШЕЛЕСТ

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1048-6214>

e-mail: shelestyev@khmnu.edu.ua

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1449-7172>

e-mail: mantur-chubatao@khmnu.edu.ua

Марія ЗЕЛЕНА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9969-2427>

e-mail: zelenama@khmnu.edu.ua

РОЛЬ HR-АНАЛІТИКИ У СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ ТА HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ

У статті уточнено поняття «контролінг персоналу» та «HR-аналітика», визначено об'єкт, суб'єкт контролінгу персоналу, окреслено основні напрями та завдання контролінгу. У статті запропоновано етапи формування служби контролінгу на підприємстві. Дослідження поетапного впровадження служби контролінгу виявило, що інформаційні потоки відіграють важливу роль у функціонуванні контролінгу персоналу, адже саме наявність валідної, актуальної інформації про персонал є ключовим в успішності функціонування служби контролінгу. Визначено, що саме HR-аналітика є інструментом, який значно полегшує роботу служби контролінгу, та виводить її на якісно новий рівень. HR-аналітика здатна не лише сформувати інформаційне поле, а й надаватиме аналітичний матеріал, який ляже в основу контролінгу персоналу.

HR-аналітика базуючись на даних відділу кадрів, надає об'єктивну інформацію щодо реального стану HR-менеджменту на підприємстві, визначає, що працює добре, а що ні, аби господарюючі суб'єкти мали змогу вчасно вносити необхідні корективи та ефективніше планувати майбутнє.

Загалом на підприємствах функція збору та обробки інформації у більшості випадків відноситься до обов'язків відділу кадрів, але відділ кадрів лише забезпечує належне оформлення інформації, її зберігання, тобто, акумулює інформацію відповідно до вимог чинного законодавства. У той же час відділ кадрів не використовує наявну інформацію з метою ґрунтовного аналізу, прийняття рішень щодо поліпшення ефективності використання персоналу підприємства, тощо.

Процес здійснення HR-аналітики полягає у виконанні певного алгоритму дій. Першочергово відбувається збір усіх необхідних даних, далі отримана інформація зіставляється з нормативними показниками, що допомагає визначити тенденції чи закономірності, здійснюється аналіз отриманої інформації, далі застосовуються інсайти до організаційних рішень.

Ключові слова: контролінг персоналу; HR-аналітика; аналіз; HR-менеджмент; вимірювання; збір даних; застосування.

Anastasiia DANILKOVA, Ievgeniia SHELEST,

Olena MANTUR-CHUBATA, Maria ZELENA

Khmelnytskyi National University

THE ROLE OF HR ANALYTICS IN THE PERSONNEL CONTROL SYSTEM AND HR MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN MODERN BUSINESS PROCESSES

The article specifies the concepts of "personnel control" and "HR-analytics", defines the object and subject of personnel control, outlines the main directions and tasks of controlling. The article proposes the stages of formation of the controlling service at the enterprise. The study of the step-by-step implementation of the controlling service revealed that information flows play an important role in the functioning of personnel controlling, because it is the availability of valid, up-to-date information about personnel that is the key to the successful functioning of the controlling service. It was determined that HR analytics is a tool that greatly facilitates the work of the controlling service and brings it to a qualitatively new level. HR-analytics is able not only to form an information field, but also to provide analytical material that will form the basis of personnel controlling.

Based on data from the HR department, HR analytics provides objective information about the real state of HR management at the company, determines what is working well and what is not, so that business entities can make the necessary adjustments in time and plan the future more effectively.

In general, at enterprises, the function of collecting and processing information in most cases falls under the responsibilities of the personnel department, but the personnel department only ensures the proper processing of information, its storage, i.e., accumulates information in accordance with the requirements of current legislation. At the same time, the personnel department does not use the available information for the purpose of thorough analysis, decision-making on improving the efficiency of the use of the company's personnel, etc.

The process of implementing HR analytics consists in the implementation of a certain algorithm of actions. First of all, all the necessary data is collected, then the information obtained is compared with normative indicators, which helps to determine trends or patterns, the information obtained is analyzed, and insights are then applied to organizational decisions.

Keywords: personnel controlling; HR analytics; analysis; HR management; measurement; data collection; application.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сучасні умови господарювання «вимагають» від бізнесу формування таких людських ресурсів, які за мінливих зовнішньо-економічних умов, ефективно б управляли іншими економічними ресурсами. Для цього потрібна ефективна система управління персоналом з об'єктивною оцінкою її ефективності. Контролінг персоналу та HR-аналітика є тими інструментами, які: активно використовуються для оцінки ефективності управління людськими ресурсами та управління персоналом організації; пов'язана з наданням повної та своєчасної інформації про стан людських ресурсів, їх динаміку, кваліфікацію, ділову активність; дають змогу оцінити перспективу майбутнього розвитку, приймати відповідні рішення.

Саме тому пріоритетним напрямом в управлінні персоналом на підприємстві є впровадження контролінгу персоналу з використанням HR-аналітики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед науковців, котрі досліджували контролінг персоналу та HR-аналітику можна виділити: Мішину С. [7], Нік М. і Драбек Дж. [8], Любелец Л. [2], Гейвел С. та Бондарук Т. [3], Лук'янихін В. і Павленко Д. [5], та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Незважаючи на значну кількість досліджень у напрямку розвитку контролінгу персоналу, HR-аналітики та їх впровадженні на підприємстві, відкритим питанням залишається інструментарій контролінгу персоналу, а також імплементація HR-аналітики у контролінг персоналу.

Формулювання цілей статті

До основних цілей статті слід віднести: дослідження понять «контролінг персоналу» і «HR-аналітики», визначення ключових завдань контролінгу персоналу та HR-аналітики, дослідження процесу впровадження контролінгу персоналу, а також вивчення можливості використання HR-аналітики у контролінгу персоналу.

Метою статті є розмежування наведених понять «контролінг персоналу» і «HR-аналітики», поглиблення розуміння HR-аналітики та можливостей її використання у контролінгу персоналу.

Виклад основного матеріалу

На думку зарубіжних вчених, а саме: Хана Д., Вебера Ю., Рейхман Т., Шмідта А., Хорвата П., Коха С., ключовим елементом контролінгу персоналу є процес прийняття управлінських рішень. Контролінг персоналу спрямований на підготовку й надання необхідної управлінської інформації, яка орієнтує керівництво на прийняття рішень і реалізацію необхідних дій. Контролінг персоналу є повним циклом управлінської діяльності, що складається з визначення мети, планування, організації, координації, контролю й коректування цілей [7].

Нік, М., і Драбек, Дж. вважають, що контролінг персоналу застосовуються для досягнення найкращого використання співробітників, їх розвитку для отримання максимальної вигоди для компанії. Збір інформації, обробка персональної інформації, моніторинг системи координації та контролю є його основною роллю [8].

Любелец Л. визначає контролінг персоналу, як метод і механізм, який ми можемо використовувати з метою документального підтвердження вкладення фінансових коштів в окремі види кадрових питань, - діяльність, у сферу людських ресурсів, що приносить користь для підприємства та його персоналу за допомогою ефектів, яких ми вимагаємо, або відповідно, – які ми встановили для них, а отже – що вони були використані ефективно [2].

Об'єктом контролінгу персоналу є вхідні, внутрішні, зовнішні та вихідні інформаційні потоки, що опосередковують HR-процеси на підприємстві [5].

Суб'єктом контролінгу персоналу виступають працівники служби контролінгу (за наявності) або служби управління персоналом [5].

До ключових завдань контролінгу персоналу слід віднести:

- підвищення ефективності використання персоналу;
- підготовка альтернативних варіантів кадрових рішень;
- формування інформаційно-аналітичного забезпечення контролінгу персоналу;
- управління інформаційними потоками, що опосередковують HR-процеси на підприємстві;
- планування трудових показників;
- контроль за виконанням планових завдань;
- виконання функцій контролю та бюджетування витрат на персонал на підприємстві;
- аналіз ефективності функціонування наявної системи управління персоналом;
- розробка рекомендацій та пропозицій [5].

Створення служби контролінгу на підприємстві є досить відповідальним моментом.

Перший етап – підготовчий, полягає у зборі необхідної інформації.

Другий етап – етап впровадження системи контролінгу персоналу. В межах цього етапу здійснюються опрацювання всіх основних моментів виконання операцій з контролінгу у кожному підрозділі підприємства, адже відповідна служба повинна постійно отримувати від усіх структурних підрозділів всю необхідну інформацію, її обробляти, детально аналізувати, висувати пропозиції та направляти їх керівництву для прийняття відповідних управлінських рішень.

Третій етап - етап автоматизації. Автоматизація дій служби контролінгу дозволяє організувати автоматичний збір й обробку інформації на всіх етапах виробничого процесу.

Функціонування служби контролінгу персоналу потребує належної організації інформаційного забезпечення, яке характеризує стан об'єктів фінансово-господарської діяльності та задовольняє вимоги управлінського апарату [4].

Саме HR-аналітика є інструментом, який значно полегшує роботу служби контролінгу, та сприяє виведенню її на якісно новий рівень. HR-аналітика здатна не лише сформувати інформаційне поле, а й надавати аналітичний матеріал, який ляже в основу контролінгу персоналу.

HR-аналітика є досить новим інструментом. Це означає, що в науковій літературі він ще майже не вивчений. Найвідомішим науковим визначенням HR-аналітики є S. Neuvel та T. Bondarouk. На їхню думку, HR-аналітика - це систематичне визначення та кількісна оцінка людей, які впливають на бізнес-результати [3].

HR-аналітика – це процес збору та аналізу даних про людські ресурси (HR) з метою покращення продуктивності праці на підприємстві.

На думку Лук'янихін В.О. та Павленко Д. С., HR-аналітика – динамічний у часі та змістовному наповненні процес моніторингу менеджменту людських ресурсів, у якому методи обробки даних і бізнес-аналітики застосовуються до обробки HR-даних з метою позитивного впливу на ухвалення управлінських рішень на підприємстві [5].

HR-аналітика використовує дані відділу кадрів та співвідносить їх із цілями відділу кадрів та підприємства. Це дає змогу оцінити, як ініціативи з управління персоналом сприяють досягненню цілей та стратегій підприємства.

HR-аналітика базуючись на даних відділу кадрів надає об'єктивну інформацію щодо реального стану HR-менеджменту на підприємстві, визначає, що працює добре, а що ні, аби господарюючі суб'єкти мали змогу вчасно вносити необхідні корективи та ефективніше планувати майбутнє.

Загалом на підприємствах функція збору та обробки інформації у більшості випадків відноситься до обов'язків відділу кадрів, який лише забезпечує належне оформлення інформації, її зберігання, тобто, акумулює інформацію відповідно до вимог чинного законодавства. У той же час відділ кадрів не використовує наявну інформацію з метою ґрунтовного аналізу, прийняття рішень щодо поліпшення ефективності HR-менеджменту підприємства.

Натомість, HR-аналітика використовуючи дані відділу кадрів, а також бухгалтерського обліку, що може дати відповіді на важливі для господарюючого суб'єкта запитання.

До прикладу, у вирішенні питання високої плинності кадрів, HR-аналітика дає змогу: виявити закономірності плинності кадрів, що притаманні конкретному підприємству; визначити час закриття вакантної посади; врахувати обсяг інвестицій, необхідний для налаштування співробітників на максимальну продуктивність праці; визначити наявних претендентів на керівну посаду; виділення найперспективнішого працівника; обрахунок ефекту від різного роду навчань на продуктивність співробітників, тощо.

Тобто, при здійсненні аналізу плинності кадрів, HR-аналітика здатна: збирати та аналізувати дані про плинність кадрів, з метою виявлення тенденцій та закономірностей, які вказують на причини звільнення працівників; на підставі аналізу даних, визначити головні фактори, які призводять до плинності кадрів на підприємстві; збирати та аналізувати дані про продуктивність праці, ступінь виснаження, тощо; сформувати стратегію, яка покращить робоче середовище та рівень залучення.

У вирішенні питань підбору персоналу, HR-аналітика дає змогу: організувати збір даних про кандидатів із багатьох джерел; отримати уявлення про кандидатів, враховуючи різноманітні змінні, такі як можливість розвитку та культурна відповідність; визначити кандидатів із зразковими характеристиками; уникнути упередженості під час підбору персоналу, що сприятиме забезпеченості рівних можливостей для усіх претендентів вакантних посад; визначити, скільки часу потрібно для закриття вакантної посади; виділити періоди надмірного та недостатнього найму, для розробки організаціями досконалих довгострокових планів найму.

Процес формування HR-аналітики полягає у виконанні певного алгоритму дій. Першочергово відбувається збір усіх необхідних даних, далі отримана інформація зіставляється з нормативними показниками, що допомагає визначити тенденції чи закономірності, потім здійснюється аналіз отриманої інформації, та застосування інсайтів до організаційних рішень, (рис. 1).



Рис. 1. Процес HR-аналітики

1. Збір даних. Збір і відстеження високоякісних даних є першим важливим компонентом HR-аналітики. Усі зібрані дані повинні бути доступними та такими, що їх можна інтегрувати в систему звітності. Дані можуть надходити з уже існуючих на підприємстві систем управління персоналом, систем навчання та розвитку або з нових методів збору даних, як-от хмарних систем, мобільних пристроїв, навіть, переносних технологій.

Система повинна мати змогу опрацьовувати акумульовані дані, тобто запропонувати можливість сортувати та впорядковувати дані для майбутнього аналізу. Дані, які може акумулювати система: профілі співробітників; продуктивність праці; інформація про найбільш та найменш продуктивних працівників; розмір заробітної плати у розрізі посад, темпи її приросту; демографічні дані; проведенні навчання для працівників; невихід на роботу, тощо.

2. Вимірювання. HR-аналітика порівнює зібрані дані з затвердженими нормами за підприємством/галуззю та організаційними стандартами, формується базова лінія порівняння. На цьому етапі визначається організаційна ефективність (усі дані збираються та порівнюються аби краще зрозуміти плинність кадрів, відсутність на роботі, результати найму, тощо). Операційні дані контролюються, щоб визначити ефективність і результативність повсякденних процедур й ініціатив відділу кадрів. Відбувається оптимізація процесу (об'єднуються дані про продуктивність організації та показники операцій, з метою виявлення можливих резервів покращень).

Основними показниками, що відстежуються у кадровій аналітиці є:

- ✓ час, що потрібен на закриття вакантної посади (кількість днів від моменту створення вакантної посади до її закриття). Цей показник відстежується за часом і порівнюється з бажаним організаційним показником;
- ✓ витрати на підбір персоналу (загальні витрати, пов'язані з наймом персоналу);
- ✓ плинність кадрів – швидкість, з якою працівники звільняються з роботи після певного року роботи в організації. Ця метрика відстежується з часом і порівнюється з прийнятним показником;
- ✓ абсентеїзм – кількість днів і частота, коли працівники не працюють. Ця метрика відстежується з часом і порівнюється з прийнятним показником або метою організації;
- ✓ рейтинг залученості – вимірювання продуктивності та задоволеності співробітників, що можна виміряти за допомогою опитувань, оцінювання продуктивності або показників продуктивності.

3. Аналіз. На аналітичному етапі аналізуються результати метричних звітів, з метою визначення тенденцій та закономірностей, які можуть мати вплив на організацію. Залежно від бажаного результату використовуються різні аналітичні методи: описову, прескриптивну та прогнозну аналітику.

Описова аналітика зосереджена виключно на розумінні історичних даних і того, що можна покращити.

Прескриптивна (рекомендаційна) аналітика використовує статистичні моделі для аналізу історичних даних з метою прогнозування майбутніх ризиків або можливостей.

Прогнозна аналітика робить крок вперед та показує прогнозовані наслідки для прогнозованих результатів.

Ось кілька прикладів метрик на етапі аналітики:

Час, що потрібен на закриття вакантної посади – проміжок часу між оголошенням про вакансію та фактичним наймом. Є показником, який дає змогу відділу кадрів отримати уявлення про ефективність процесу найму. Це своєю чергою спонукає досліджувати, що працює, а що ні. Чи потрібно довго шукати потрібного кандидата? Які фактори можуть вплинути на результат?

Плинність кадрів. Показник плинності кадрів вказує на швидкість, з якою співробітники залишають організацію після найму. Можна визначити у яких відділах найбільша плинність кадрів, а також чинники незадоволеності робочим місцем або низьким рівнем оплати праці тощо.

Абсентеїзм може бути показником, який вказує на те, як часто та як довго працівники відсутні на роботі порівняно з трудовим розпорядком робочого дня. Оскільки прогули можуть дорого коштувати продуктивності організації, метрика дає змогу відділу кадрів досліджувати можливі причини високої кількості прогулів.

4. Застосування. Після аналізу показників результати використовуються як корисна інформація для прийняття організаційних рішень. Розглянемо окремі приклади застосування HR-аналітики.

Час, що потрібен на закриття вакантної посади – якщо виявлено, що час для найму надто тривалий, а високі та необґрунтовані вимоги до кандидатури є основною перешкодою, організація може переглянути профіль посади та вимоги до кандидатури.

Плинність кадрів – розуміння того, чому співробітники залишають організацію, означає, що можна прийняти рішення, щоб запобігти або скоротити плинність кадрів. Якщо неналежні умови праці було визначено як фактор сприяння, тоді керівництву слід поліпшити умови праці.

Абсентеїзм. Розуміння причин тривалої відсутності співробітників дає змогу організаціям розробляти стратегії для покращення факторів робочого середовища, що впливають на залученість працівників.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

HR-аналітика швидко стає бажаним доповненням до практики HR. Дані, які регулярно збираються в організації (у тому числі і у відділі кадрів), не мають жодної цінності без узагальнення та аналізу, що робить аналітику кадрів цінним інструментом для вимірюваного розуміння, якого раніше не існувало.

До основних переваг впровадження HR-аналітики слід віднести більш точні рішення, що можна приймати завдяки підходу, з використанням даних, що зменшує необхідність покладатися на інтуїцію чи здогадки під час прийняття рішень.

Основними проблемами застосування менеджментом організації HR-аналітики є те, що: у більшості випадків відділу кадрів не вистачає статистичних і аналітичних навичок для роботи з великими масивами інформації, які у них акумулюються; різні системи управління та звітності всередині організації можуть ускладнити зведення та порівняння даних; доступ до якісних даних може бути проблемою для деяких організацій, які не мають оновлених систем; організаціям потрібен доступ до якісного аналітичного програмного забезпечення та програмного забезпечення для звітності, яке може використовувати зібрані дані; моніторинг і збір переважних даних за допомогою нових технологій, а також створення прогнозів на основі даних може створити ряд проблем.

Література

1. Human Resource (HR) Analytics [Електронний ресурс] // VALAMIS LEARNING SOLUTION – Режим доступу до ресурсу: <https://www.valamis.com/hub/hr-analytics>.
2. Lubelec, L.: Personálny controlling. Skalica. Dr. Josef Raabe, s.r.o. 2003. ISBN 80- 968206-2-1
3. Van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2016). *The rise (and fall) of HR analytics: a study into the future applications, value, structure, and system support*. Paper presented at 2nd HR Division International Conference, HRIC 2016, Sidney, New South Wales, Australia.
4. Бруханський Р. Ф. Контролінг. Курс лекцій. – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – 114 с.
5. Лук'янихин В. О. Впровадження HR-аналітики у систему контролінгу персоналу [Електронний ресурс] / В. О. Лук'янихин, Д. С. Павленко. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d175.pdf>.
6. Мішина С.В. Науково-практичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах/ С. В. Мішина, О. Ю. Мішин // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2019. – № 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/44.pdf
7. Мурашко М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / М. Мурашко // – 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
8. Nic, M., & Drabek, J. (2010). Personnel controlling application in field of employees' remuneration. *Intercathedra*, (26).

References

1. Human Resource (HR) Analytics [Електронний ресурс] // VALAMIS LEARNING SOLUTION – Режим доступу до ресурсу: <https://www.valamis.com/hub/hr-analytics>.
2. Lubelec, L.: Personálny controlling. Skalica. Dr. Josef Raabe, s.r.o. 2003. ISBN 80- 968206-2-1
3. Van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2016). *The rise (and fall) of HR analytics: a study into the future applications, value, structure, and system support*. Paper presented at 2nd HR Division International Conference, HRIC 2016, Sidney, New South Wales, Australia.
4. Brukhans'kyi R.F. Kontrolinh. Kurs lektsiy. Ternopil': TNEU, 2010. 114 s.
5. Lukianikhin, V. O., and Pavlenko, D. S. "Vprovadzhennia HRanalytyky u systemu kontrolinhu personalu" [Introduction of HR-analytics into the Personnel Controlling System]. <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d175.pdf>
6. Mishyna S.V. Naukovo-praktychni zasady vprovadzhennia kontrolinhu personalu na pidpriemstvakh/ S. V. Mishyna, O. Yu. Mishyn // Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika». – 2019. – № 10. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/44.pdf
7. Murashko, M.I. (2008), Menedzhment personalu: navch. Posib [Personnel Management: Training. guidances], Znannja; Kyiv, Ukraine.
8. Nic, M., & Drabek, J. (2010). Personnel controlling application in field of employees' remuneration. *Intercathedra*, (26).