

УДК 331.108.2

Олена Борисівна ТРИНЧУК

кандидат психологічних наук, старший викладач кафедри управління персоналом та економіки праці,
Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: elenatrinchuk@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5166-8866>

ДОСЛІДЖЕННЯ АНАЛІТИЧНИХ ПОКАЗНИКІВ У ПРАКТИЦІ РОБОТИ ВІДДІЛІВ З ПЕРСОНАЛУ

Тринчук, О. Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць (ISSN 2313-4569); за ред. : М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2018. № 3 (67). С. 199–207.

Анотація. У статті обґрунтовано впровадження у HR-практику сучасних показників ефективності роботи підрозділів по роботі з персоналом, проаналізовано яким чином вони впливають на результативність діяльності підприємства в цілому. Переосмислено та уточнено місце і роль HR-аналітики в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Стаття узагальнює дослідження по застосуванню HR-показників, уточнює, як вони дозволяють відслідковувати та оцінювати продуктивність роботи відділів з персоналу на різних рівнях і, зрештою, прогнозувати та оцінювати результати їх роботи. Цей сучасний інструмент в роботі HR-підрозділів наразі використовується в провідних міжнародних компаніях і дає дуже позитивні результати, однак на жаль дуже мало застосовується в практиці українського бізнесу. Систематизовано та описано основні HR-показники, обґрунтовано їх активне впровадження в практику, що дозволить здійснювати виконавчий нагляд за HR-процесами та підвищити їх ефективність і керованість. Впровадження регулярної звітності по HR-метриках є ефективним інструментом для управління будь-яким відділом по роботі з персоналом, за умови, що обрані метрики повинні бути тісно пов'язані з галуззю, бізнесом і стратегією конкретного підприємства. У статті також проаналізовано проблеми застосування в практиці сучасних вітчизняних підприємств HR-метрик. Різноманітність функцій і завдань підрозділів по роботі з персоналом, відсутність практики накопичення первинних даних, які адаптовані до напрямку галузі підприємства, дуже ускладнюють метричний аналіз результативності HR-діяльності в цілому. Саме тому виникає необхідність опису і систематизації показників HR-діяльності з метою полегшення їх інтеграції в роботу сучасного HR-відділу.

Ключові слова: HR-практика; HR-аналітика; HR-метрики; HR-процеси; результативність; ефективність; витрати на персонал; плинність персоналу.

Елена Борисовна ТРИНЧУК

кандидат психологических наук, старший преподаватель кафедры управления персоналом и
экономики труда, Одесский национальный экономический университет, Украина,
e-mail: elenatrinchuk@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5166-8866>

ИССЛЕДОВАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ПРАКТИКЕ РАБОТЫ ОТДЕЛОВ ПО ПЕРСОНАЛУ

Тринчук, Е. Б. Исследование аналитических показателей в практике работы отделов по персоналу // Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов (ISSN 2313-4569); под ред. : М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2018. № 3 (67). С. 199–207.

Аннотация. В статье обосновано внедрение в HR-практику современных показателей эффективности работы подразделений по работе с персоналом, проанализировано каким образом они влияют на результативность деятельности предприятия в целом. Переосмыслены и уточнены место и роль HR-аналитики в управлении персоналом на современном предприятии. Статья обобщает исследования по применению HR-показателей, уточняет, как они позволяют отслеживать и оценивать продуктивность работы отделов по персоналу на разных уровнях и, в конечном счете, прогнозировать и оценивать результаты их работы. Этот современный инструмент в работе HR-подразделений уже используется в ведущих международных компаниях и дает весьма положительные результаты, однако очень мало применяется в практике украинского бизнеса. Систематизированы и описаны основные HR-показатели и обосновано их активное внедрение в практику, что позволит осуществлять исполнительный надзор за HR-процессами и повысить их эффективность и управляемость. Внедрение регулярной отчетности по HR-метрикам является эффективным инструментом для управления любым отделом по работе с персоналом, при условии, что выбранные метрики должны быть тесно связаны с отраслью, бизнесом и стратегией конкретного

предприятия. В статье также проанализированы трудности внедрения в практику современных национальных предприятий HR-метрик. Разнообразие функций и задач подразделений по работе с персоналом, отсутствие практики накопления первичных данных, которые адаптированы к направлению отрасли предприятия, очень затрудняют метрический анализ результативности HR-деятельности в целом. Именно поэтому возникает необходимость описания и систематизации показателей HR-деятельности с целью облегчения их интеграции в работу современного HR-отдела.

Ключевые слова: HR-практика; HR-аналитика; HR-метрики; HR-процессы; результативность; эффективность; затраты на персонал; текучесть персонала.

Olena TRYNCHUK

PhD in Psychological, Senior Lecturer, Department of Personnel Management and Labor Economics,
Odessa National Economic University, Ukraine, e-mail: elenatrinchuk@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5166-8866>

RESEARCH OF ANALYTICAL INDICATORS IN THE WORK PRACTICE OF PERSONNEL DEPARTMENTS

Trynchuk, O. (2018). Research of analytical indicators in the work practice of personnel departments. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Doslidzhennia analitychnykh pokaznykiv u praktytsi roboty viddiliv z personalu; za red.: M. I. Zvieriakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 3 (67), pp. 199–207.

Abstract. The article substantiates an implementation into HR-practice of modern efficiency indicators of human resources departments work, and analyzes how they affect at enterprise performance as a whole. The HR-analytics place and role in personnel management at the modern enterprise are reconsidered and clarified. The article summarizes the studies of HR-indicators using, clarifies how they allow to monitor and evaluate of the personnel departments productivity at different levels and, ultimately, to predict and evaluate of their work results. This modern tool in the work of HR-departments is already used in leading international companies and gives a very positive results, but he is very little used in Ukrainian business practice. The main HR-indicators are systematizes and describes and their active implementation in practice is justified, which will allow an executive oversight of HR-processes and improve their efficiency and manageability. The regular reporting on HR-metrics implementation is an effective tool for any HR-department managing, given that the selected metrics should be closely connected with the industry, business and strategy of a particular enterprise. The article also analyzes the HR-metrics implementation difficulties in modern national enterprises practice. In general, the functions variety and the human resources departments tasks, the lack of primary data accumulation practices, which adapted to the enterprise's industry sector direction, it very difficult the metric analysis of HR-activities effectiveness. That is why there is a need to describe and systematize the HR-activity indicators in order to facilitate their integration into the modern HR-department work.

Keywords: HR-practice; HR-analytics; HR-metrics; HR-processes; performance; efficiency; staff costs; staff turnover.

JEL classification: M540

Постановка проблеми у загальному вигляді. Персонал є одним із ресурсів компанії, такий самий, як виробничі лінії, транспорт, грошові кошти. Завжди важливо розуміти, наскільки ефективно компанія використовує цей ресурс і як це робити краще. Аналітика персоналу стає стратегічною конкурентною перевагою сучасних організацій. Компанії, які будуть розвивати цей напрям, зможуть перевершити конкурентів, використовуючи свої трудові ресурси найкращим способом.

Аналітика персоналу не має відношення до стеження і втручання в приватне життя. Це не читання особистої пошти й не прослуховування дзвінків – це збір інформації та її аналіз. Одним із корисних інструментів в роботі з персоналом є HR-метрики – показники, що дозволяють оцінити чи виміряти HR-процеси в компанії, проаналізувати ефективність управління персоналом в цілому.

Звертаючись до практики аналізу показників ефективності управління персоналом в іноземних компаніях, можна провести порівняльний аналіз їх застосування в різних країнах світу.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. В останні десятиліття перед науковцями особливо гострим постало питання щодо оцінки ефективності HR-діяльності. Дослідженню проблем становлення кадрового менеджменту та оптимізації діяльності кадрових служб, сутності та змісту їх роботи присвячено праці вітчизняних та зарубіжних учених таких, як: Х. Т. Грехем, Р. Беннет [1], Дж. Стредвик [2], Д. Торрінгтон [3], А. Я. Кібанова [4], Ю. Г. Одегова [5, с.16–21], Е. А. Петренко [6, с.102–110] та ін.

Управлінню персоналом приділяється достатня увага з боку науковців, як теоретиків, так і практиків. Поряд з цим, низка існуючих сьогодні проблем ускладнює відсутність відповідності статусу HR-служби в структурі підприємства і функцій та завдань, що на неї покладені. Фінансування такої служби часто відбувається за залишковим принципом, що можливо пов'язано з відсутністю емпіричних досліджень про важливість впливу роботи HR-служби на результати діяльності організацій загалом. Відсутність підтверджень того, які саме HR-функції є найбільш важливими і значущими в системі управління персоналом сприяє не поширеності використання HR-аналітик підприємствами, що працюють на українському ринку [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сьогодні, інтерес до даної теми привертає увагу багатьох фахівців з персоналу та науковців, оскільки існує потреба, але відсутній системний досвід та практичні рекомендації щодо використання HR-показників. Поза увагою залишаються прикладні питання щодо можливостей і перспектив використання HR-аналітики на сучасних підприємствах України.

Існують й інші проблеми, з якими стикаються вчені в подібних дослідженнях. По-перше, управління персоналом містить комплекс різного роду взаємопов'язаних елементів (підбір, мотивацію, кадрову стратегію, лояльність, розвиток, залучення та ін.), у зв'язку з чим виникають складнощі з вибором таких елементів для проведення дослідження. По-друге, виникають труднощі з вибором показників, що пов'язують результативність управління персоналом і успішну діяльність організації загалом. По-третє, існує проблема доступу до персональної інформації робітників, яка в більшості випадків є конфіденційною, в результаті чого ускладнюється вивчення оцінки впливу управління персоналом на ефективність діяльності організацій та її бізнес-процесів.

У зв'язку з цим, коло завдань, пов'язаних із теоретичними і практичними аспектами використання HR-аналітики та її імплементації в управління персоналом організації, визначило мету дослідження.

Постановка завдання. Мета статті полягає у визначенні сутності HR-аналітики, аналізі підходів, тенденцій використання та перспектив розвитку цифрових кадрових технологій в управлінні персоналом підприємств, в проведенні порівняльного аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду практичного застосування аналізу HR-показників.

Виклад основного матеріалу дослідження. HR-аналітика – це системний збір та аналіз інформації, пов'язаної з управлінням персоналом для вироблення управлінських рішень, які вирішують бізнес-завдання [8]. Якщо простіше, HR-аналітика – це використання даних і аналітичних інструментів для отримання інформації про людей, що дозволяє швидше, точніше і головне впевненіше приймати важливі ділові рішення. Опитування MIT Sloan Management Review в партнерстві з IBM Institute for Business Value майже 3000 керівників, менеджерів і аналітиків, які працюють в більш ніж 30 галузях в 100 країнах, показало, що найефективніші компанії використовують аналітику в п'ять разів частіше, ніж інші.

Вперше термін «HR-аналітика» був використаний у статті «HR Metrics and Analytics: Use and Impact» авторів E. Lawler, A. Levenson, J. Boudreau в журналі Human Resource Planning (2004 р.). Сфера її застосування досить широка: це і отримання інформації для прийняття управлінських рішень, і дані для оптимізації бізнес-процесів, і можливість виявити та усунути причину будь-якої проблеми тощо.

Питання ефективності є одним із ключових практично у всіх бізнес-процесах. Якщо в умовах обмежених ресурсів потрібно зробити вибір: на що все-таки краще витратити кошти,

то без вимірювання ефективності це неможливо зробити. Це стосується і HR-служб. У зв'язку зі зростанням вимог до результативного управління персоналом на підприємствах актуальним стає питання про те, як оцінити діяльність кадрової служби, щоб визначити необхідну кількість її співробітників і оцінити ефективність їх діяльності. При цьому оцінка служб з управління персоналом повинна бути пов'язана із завданнями підприємства і стимулювати фахівців з персоналу до найбільш ефективного виконання своєї роботи.

Підтвердженням особливої уваги до цього процесу на сьогодні є звіт компанії Deloitte «Глобальні HR тренди 2017»: «HR-аналітика зазнає сейсмічний вибух. Натхненні широким впровадженням хмарних HR-систем, компанії вкладають значні кошти в програми використання даних у всіх аспектах планування персоналу, управління талантами і вдосконалення операційної діяльності» [9].

За результатами Міжнародного дослідження Deloitte «Тенденції у сфері управління персоналом – 2018» можна також зробити висновки про зростання використання HR-аналітики у сучасних відділах з персоналу: «Напрямок застосування аналізу даних про працівників швидко розвивається, з'являються нові можливості для створення ефективних процесів підбору, управління, утримання та оптимізації робочої сили... За останні роки важливість цього інструмента надзвичайно зросла. 84% респондентів цього річного дослідження оцінили питання аналізу даних про працівників як «важливе» або «дуже важливе» (цей тренд є другим за рівнем важливості серед усіх десяти трендів цього року) [10].

Не зважаючи на світові тренди, HR-керівники українських компаній, як і раніше, намагаються приймати рішення, спираючись на власний досвід та інтуїцію, що є великим ризиком. Адже ціна локальної помилки в масштабах усієї компанії може бути надто високою. Сучасна ж HR-аналітика виключає психологічні та суб'єктивні чинники, що дозволяє ухвалювати більш зважені рішення, підкріплені не лише професійним «чуттям», але й інформацією з аналітичних систем.

Поняття «метрики» широко використовується в англійській літературі для ідентифікації всіх числових показників. Зокрема, всесвітній ресурс «Вікіпедія» [11] трактує метрики як: стандартні одиниці виміру (метр, тонна, літр); частину системи параметрів, систему вимірювання, чи набір правил для періодичного проведення кількісних вимірів/оцінки/контролю. Узагальнюючи вищезгадані підходи, можна трактувати HR-метрики як систему показників результативності персоналу в розрізі організаційної структури компанії, що підлягає періодичній оцінці й вимірюванню та використовується при розробці HR-стратегії.

В українських компаніях найбільш популярні загальні статистичні HR-метрики, що характеризують людські ресурси, які знаходяться в розпорядженні компанії: середньооблікова кількість штатних співробітників, середній вік працівників в організації, сегментація співробітників за статтю, віком, стажем роботи в компанії, освітньо-кваліфікаційним рівнем, відсоток закриття вакансій (відношення кількості закритих вакансій до загальної кількості відкритих цього місяця), плинність персоналу (відношення кількості звільнених працівників до загальної кількості персоналу), фонд оплати праці (якщо є доступ до цієї інформації). Ці показники легко порахувати, оскільки вони пов'язані з основними процесами роботи більшості менеджерів з персоналу такими як підбір персоналу та оформлення кадрової документації, в тому числі звільнення.

Набагато рідше в українських компаніях зустрічаються HR-метрики з урахуванням показників, якими оцінюється якість людських ресурсів і ефективність їх використання – метрики HR-ефективності: витрати часу на підбір кандидата/закриття вакансії, успішність проходження кандидатами випробувального терміну, тривалість роботи співробітника в компанії, фінансові витрати на підбір персоналу (всього/на одну людину), вартість навчання і розвитку персоналу (всього/на одну людину), вартість людино години (витрати на персонал/кількість відпрацьованих годин), вартість одиниці продукції (заробітна

плата/кількість виготовленої продукції), сума витрат на компенсації і пільги (витрати компанії на непрямі форми оплати праці).

Для іноземних компаній характерні зовсім інші показники, які дозволяють більше відслідковувати і оцінювати продуктивність роботи на різних рівнях і, зрештою, передбачати її результати: витрати на HR, зворотній зв'язок HR, управління проблемами (скільки скарг було зареєстровано по HR, середній термін розгляду скарги, юридичні витрати, пов'язані з HR питаннями, розрахункові витрати і штрафні санкції), коефіцієнт найму, час циклу найму, задоволеність менеджерів процесом найму, продуктивність одного співробітника, прибуток на одного співробітника, коефіцієнт проблемних співробітників, рівень реабілітації проблемних співробітників, рівень утримання ключових співробітників, вартість ключових співробітників, задоволеність роботою співробітників, задоволеність винагородою, вартість навчання на одного співробітника, гендерна різноманітність тощо.

Можна нарахувати більш ніж 70 HR-метрик у світовій практиці. Метрики обираються згідно з галуззю, бізнесом і стратегією компанії, в якій вони застосовуються. У практиці українських компаній застосовується не більш ніж 10–20 метрик, більшість з котрих перераховано вище.

Посилаючись на результати дослідження актуальності використання HR-аналітики в українських компаніях Академії ДТЕК у 2017 році можна констатувати, що майже половина співробітників з різних галузей економіки (49%) вважає, що за рівнем зрілості аналітичних даних їх компанія знаходиться на початковому рівні. Робота з даними в компаніях на цьому рівні зводиться лише до підготовки стандартних звітів за запитом бізнесу, проведення описової аналітики.

Кожен четвертий співробітник із опитуваних (24%) відносить свою компанію до другого рівня зрілості, на якому функція HR-аналітики полягає в проактивному (випереджаючому) формуванні звітів, що дозволяють приймати бізнес-рішення, проводити порівняльний аналіз з бізнес-конкурентами (внутрішніми і зовнішніми).

Пошук причин, статистичних зв'язків, закономірностей, впливу і факторів починається з третього рівня зрілості HR-аналітики. На думку всього 16% співробітників, їх компанії знаходиться на цьому рівні аналітики даних, де застосовується вже статистичний аналіз для пошуку рішень бізнес-проблем. У таких компаніях на перевага надається моделюванню, сегментуванню і оцінці ефективності.

На четвертому рівні знаходиться меншість компаній. Кожен десятий співробітник (11%) вказує, що їх компанія займається прогноною аналітикою: побудовою прогнозних моделей для вирішення бізнес-завдань, а також прогнозного моделювання для вирішення майбутніх викликів [12].

Таким чином, переважна більшість українських компаній знаходиться між першим і другим рівнем, ближче до першого. Деякі з відомих великих транснаціональних корпорацій можна віднести до другого рівня. Одиниці, такі як L'Oreal, перебуваючи між другим і третім рівнем, використовують інтелектуальні моделі довгострокової потреби в персоналі та статистичний аналіз.

Наведемо приклади самих розповсюджених HR-метрик в українських компаніях та порівняємо їх застосування у світовій практиці. На українських підприємствах у зв'язку з переходом від управління кадрами до управління персоналом актуалізувалися два питання: якою має бути чисельність служби, щоб у нових реаліях ефективно справлятися з функціоналом, і як оцінити ефективність її діяльності?

Відносно першого питання можна застосувати метод визначення чисельності працівників кадрової служби, що характеризує кількість об'єктів, тобто працівників організації, що обслуговуються одним співробітником служби управління персоналом. У різних країнах коефіцієнт обслуговування залежить від традицій в галузі управління персоналом, особливостей кадрової політики підприємств і кількості напрямків у роботі із співробітниками (рис. 1).

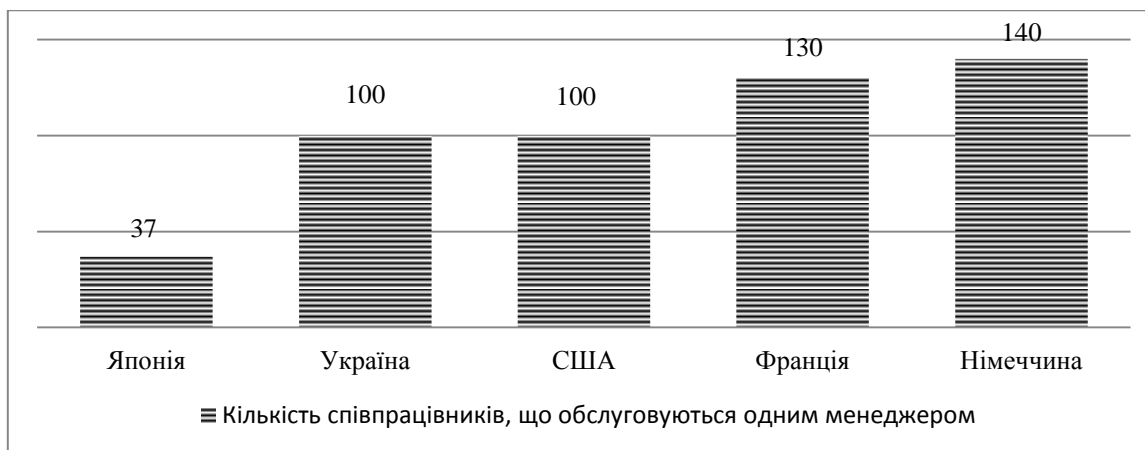


Рис. 1. Кількість співробітників, що обслуговуються одним HR-фахівцем у різних країнах [13]

Як можна побачити, найменший коефіцієнт обслуговування спостерігається в Японії, де на кожну сотню працюючих в організації доводиться 2,7 співробітників кадрової служби. Максимальне навантаження на HR-фахівців у Німеччині, де на кожні 130–150 працівників функціонує один співробітник HR-служби. На підприємствах України склалися середньостатистичні показники – у середньому на 100 співробітників один HR-спеціаліст [4].

Щодо питання про критерії оцінки ефективності діяльності HR-служби в Україні, то ця практика ще остаточно не скалася. Згідно з даними аналітичних досліджень лише близько 64% українських підприємств (59% з них – представники великого бізнесу і 31% – середній бізнес) здійснюють оцінку діяльності кадрових служб на регулярних підставах (33%), або періодично (31%). Причому реалізують оцінку HR-фахівців у рамках комплексного стратегічного аудиту або після великих провалів компанії. На систематичну оцінку діяльності HR-служб орієнтована дуже невелика кількість компаній, тому що подібна робота пов'язана з серйозними труднощами. Наприклад, навіть маючи можливість вибудувати чітку та конкретну оцінку фахівців з персоналу, практики відзначають, що ефективність їх діяльності найчастіше опосередкована масою факторів, що не залежать від співробітників служби. Це ситуація на зовнішньому ринку праці, рівень оплати праці на підприємстві, нестабільна соціально-економічна ситуація в регіоні та ін.

Потрібно з'ясувати чому компанії не використовують HR-аналітику. З опитування MIT і IBM, яке проводилось серед 3000 керівників, частіше всього компанії просто не знають, з чого почати [12]. Інакше кажучи, немає стартової точки для початку роботи щодо накопичування та аналізу первинних даних. До цього можна додати, що головними перешкодами для поширення аналітики в українських компаніях є відсутність розуміння, як використовувати аналітику для посилення бізнесу та відсутність необхідних навичок і знань менеджерів з персоналу, які повинні цю аналітику впроваджувати.

Представники міжнародних шкіл з HR-аналітики пропонують компаніям, які зацікавлені у більш ефективній роботі своїх відділів з персоналу, зробити перші п'ять кроків щодо впровадження цього процесу [14]:

1. Визначитися з проблемами, які вони хотіли б вирішити в секторі HR. Деякі HR-показники, з яких можна розпочати аналіз ефективності роботи HR-підрозділу: коефіцієнт звільнень, час найму, ступінь плинності кадрів, кадрова різноманітність, дохід на одного співробітника за повний робочий день, сума оплати за понаднормову роботу, співвідношення між постійними і тимчасовими працівниками.
2. Визначення даних, які відповідають на ці запитання. Необхідно почати збирати дані про залученість, опитування та інтерв'ю. Потрібно розширити збір даних на інші бізнес-системи і департаменти, почати збір важливих фінансових показників і досліджень ринку.

До них належать оборот, ефективність продажів, гроші, витрачені на дослідження ринку і навчання.

3. Залучення інструментів, які можна використовувати для автоматичного здійснення цього процесу. Наприклад, на сучасному ринку представлені такі системи: IMB Websphere Data Stage і Cognos Data Manager або Microsoft SQL Server Integration Services.
4. Інтеграція результатів в бізнес-процеси компанії. Необхідно встановити зв'язок між HR-даними та іншими бізнес-показниками.
5. Здійснення регулярного аналізу. HR-аналітика повинна виконуватися регулярно, інакше в більшості випадків вона буде неактуальною та неможливо буде скористатися її перевагами.

Для оцінки якості виконання HR-функцій необхідно аналізувати бізнес-процеси в компанії і оцінювати безпосередньо лінійних менеджерів, HR-службу або інші підрозділи організації за виконання тієї чи іншої функції. Крім того, можуть застосовуватися показники, які ґрунтуються на суб'єктивній експертній грошовій оцінці зацікавлених сторін. Так, в зарубіжних дослідженнях, присвячених вивченню HR-системи компаній, досить часто використовуються суб'єктивні оцінки їх працівників. Працівники оцінюють якість або однієї з HR-функцій, або комбінацію з декількох функцій: набір і відбір, навчання і розвиток, оцінка персоналу, стимулювання [13].

Зі зміною ринкової ситуації, фази розвитку організації або стратегії компанії, затверджений набір HR-метрик варто оперативно переглядати та замінювати або доповнювати новими показниками (критеріями). Окремі метрики доповнюють одна одну, допомагаючи скласти системне уявлення про ситуацію в компанії. Важливими для успіху є регулярність і системність збору статистичних даних, адже цінні не самі по собі розрізнені цифри або поодинокі факти, а результати їх порівняння протягом певних періодів часу. Розуміння динаміки зміни показників дозволяє виявити ключові фактори і зрозуміти причини подій, побачити наявні тенденції і навіть передбачити майбутні. Наприклад, порівняння витрат на навчання і розвиток персоналу з ростом показників продуктивності праці дозволяє оцінити ефективність вкладень в людський капітал компанії. При цьому потрібно пам'ятати, що без даних регіональних і галузевих досліджень (порівняння компанії з її прямими конкурентами або кращими в галузі) внутрішньокорпоративні показники малоінформативні.

Наприкінці можна додати, що прогностична HR-аналітика навряд чи буде корисною для компаній, які мають невеликий штат з постійними співробітниками протягом десятиліть. Найбільш ефективною ця система є для підприємств, в яких працює більше 50-ти працівників, а коефіцієнт плинності кадрів перевищує 20%.

Висновки і перспективи подальших розробок. Проаналізувавши кращі практики провідних українських та іноземних компаній, можна зробити висновок, що HR-аналітика в нашій країні все ж таки активно розвивається. Україна ще значно відстає від іноземних компаній не тільки за кількістю використання, а, у тому числі, й за функціональною направленістю HR-аналітики, проте в найближчі 3–5 років нас чекає революція в застосуванні цього інструменту аналізу. Деякі компанії впроваджують зміни самостійно, а інші звертаються до провайдерів. До того ж, без аналітичних навичок і підготовки у цій сфері вже не обходиться жоден просунутий HR-фахівець.

HR-аналітика є невід'ємною частиною управління даними, а її впровадження може дати позитивну віддачу для будь-якої організації. Але, як було показано вище, управління, аналіз та інтерпретація даних дуже не прості в реалізації на практиці. Успішна HR-аналітика заснована на розумінні того, що не розмір вимірних даних призводить до результату, а скоріше вплив даних на прийняття рішень в організації. HR-аналітика є необхідним і цінним інструментом для аналізу не тільки для HR-підрозділу, вона також може створити цінність для всієї організації.

Перспективами подальших розробок у сфері аналізу та використання HR-аналітики може стати формування індивідуальної аналітики для персоналу організації, що сприятиме їх

спроможності приймати найкращі особисті та ділові рішення в рамках робочого середовища, яке постійно змінюється, оскільки на сьогоднішній час залученість співробітників, зміна продуктивності на робочому місці посідають головне місце в успіху компанії.

Література

1. Грехем Х., Беннет Р. *Управление человеческими ресурсами* : учеб. пособ. / Пер. с англ. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 598 с.
2. Стредвик Дж. *Управление персоналом в малом бизнесе* / Пер. с англ.; под ред. В. А. Спивака. СПб. : Нева, 2003. 288 с.
3. Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С. *Управление человеческими ресурсами* : учеб. / Пер. с англ. М. : Дело и Сервис, 2004. 752 с.
4. Кібанов О. Я. *Управління організацією* : енциклопедичний словник. К. : ВД ЛІБРА, 2014. 327 с.
5. Одегов Ю. *Інструменти оцінки ефективності роботи з управління персоналом* // Кадровик. Кадровий менеджмент. 2017. № 6. С. 16–21.
6. Петренко Е. А. *Система управління персоналом комерційних підприємств* // Управління розвитком персоналу. 2018. № 02 (26). С. 102–110.
7. Погодіна Г. В. *Подвійний ефект : управління персоналом в соціальному і економічному аспектах* // Довідник кадровика. 2016. № 1. С. 103–106.
8. Левичев Ю., Ворогушин Е. *HR-аналитика : основные тенденции, вызовы и практика, 2017* // Международная аналитическая компания «Price Waterhouse Coopers» (PwC). URL: <https://www.pwc.ru/publications/HR-analytics.pdf> (дата обращения: 23.07.2018).
9. *HR-аналитика : пересмотр направления*. Глава 8 отчета Международной консалтинговой компании «Deloitte Touche Tohmatsu Limited», 2017. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/people-analytics-in-HR.html> (дата обращения: 25.07.2018).
10. *Тенденції у сфері управління персоналом – 2018* // Міжнародне дослідження консалтингової компанії «Deloitte Touche Tohmatsu Limited». URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-10.pdf> (дата звернення: 02.08.2018).
11. *Human resource management system*. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management_system (access date: 06.08.2018).
12. Бондаренко Е. *HR-аналітика в українських компаніях* // HR ЛІГА : співтовариство кадровиків та фахівців з управління персоналом. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1844> (дата звернення: 06.08.2018).
13. *Порівняльний аналіз українського промислового сектору з іншими країнами* : аналітичний звіт Центру економічних досліджень Київської фінансово-промислової академії // Промисловець України. 2017. № 2. С. 30–31.
14. Татула Б. Е. *Проблеми оцінки ефективності управління персоналом* // Корпоративний менеджмент. 2015. URL: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/21.shtml> (дата звернення: 08.08.2018).

References

1. Graham, H., Bennett, R. (2003). *Human resource management*. Trans. from Eng. T. Yu. Bazarova, B. L. Eremina [Upravlenie chelovecheskimi resursami; per. s angl. T. Yu. Bazarova, B. L. Eremina], UNITI-DANA, Moskva, 598 s. [in Russian]
2. Stredwick, J. (2003). *Managing people in a small business*. Trans. from Eng. Ed. by V. A. Spivak [Upravlenie personalom v malom biznese; per. s angl. pod red. V. A. Spivaka], Neva, Sankt-Peterburg, 288 s. [in Russian]
3. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). *Human resource management*. Trans. from Eng. [Upravlenie chelovecheskimi resursami; per. s angl.], Delo i Servis, Moskva, 752 s. [in Russian]
4. Kibanov, O. Ya. (2014). *Organization management: encyclopedic dictionary* [Upravlinnia orhanizatsieiu: entsyklopedychnyi slovnyk], LIBRA, Kyiv, 327 s. [in Ukrainian]
5. Odegov, Yu. (2017). *Tools for effectiveness assessing of human resources management* [Instrumenty otsinky efektyvnosti roboty z upravlinnia personalom], Kadrovyyk, Kadrovyyi menedzhment, No. 6, s. 16–21 [in Ukrainian]
6. Petrenko, E. A. (2018). *Personnel management system of commercial enterprises* [Systema upravlinnia personalom komertsiynykh pidprijemstv], Upravlinnia rozvytkom personalu, No. 02 (26), s. 102–110 [in Ukrainian]

7. Pogodina, G. V. (2016). *Double effect: personnel management in social and economic aspects* [Podviinyi efekt: upravlinnia personalom v sotsialnomu i ekonomichnomu aspektakh], Dovidnyk kadrovyka, No. 1, s. 103–106 [in Ukrainian]
8. Levichev, Yu., Vorogushin, E. (2017). *HR-analytics: main trends, challenges and practice*, International analytical company «Price Waterhouse Coopers» (PwC) [HR analitika: osnovnye tendentsii, vyzovy i praktika, Mezhdunarodnaya analiticheskaya kompaniya «Price Waterhouse Coopers» (PwC)], available at: <https://www.pwc.ru/publications/HR-analytics.pdf> [in Russian]
9. *HR-analytics: direction revision*. International Consulting Company «Deloitte Touche Tohmatsu Limited»: report, Ch. 8 [HR-analitika: peresmotr napravleniya], Glava 8 otcheta Mezhdunarodnoy konsaltingovoy kompanii «Deloitte Touche Tohmatsu Limited», available at: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/people-analytics-in-HR.html> [in Russian]
10. *Trends in human resources management – 2018*. International research consulting company «Deloitte Touche Tohmatsu Limited» [Tendentsii u sferi upravlinnia personalom – 2018], Mizhnarodne doslidzhennia konsal'tynhovoї kompanii «Deloitte Touche Tohmatsu Limited», available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-10.pdf> [in Ukrainian]
11. *Human resource management system*, available at: http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management_system.
12. Bondarenko, E. *HR-analytics in Ukrainian companies* [HR-analyyka v ukrainskykh kompaniiakh], HR LIGA: spivtovarystvo kadrovykiv ta fakhivtsiv z upravlinnia personalom], available at: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1844> [in Ukrainian]
13. *Comparative analysis of Ukrainian industrial sector with other countries*: Economic Research Center analytical report of Kyiv Financial-Industrial Academy (2017) [Porivnialnyi analiz ukrainskoho promyslovoho sektora z inshymy krainamy], Analitichnyi zvit Tsentru ekonomichnykh doslidzhen Kyivskoi finansovo-promyslovoi akademii, Promyslovets Ukrainy, No. 2, s. 30–31 [in Ukrainian]
14. Tatula, B. E. (2015). *Problems of personnel management efficiency evaluation* [Problemy otsinky efektyvnosti upravlinnia personalom], Korporatyvnyi menedzhment, available at: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/21.shtml> [in Ukrainian]