

ВПРОВАДЖЕННЯ HR-АНАЛІТИКИ У СИСТЕМУ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ

В.О. Лук'янихін, к.е.н.

Д.С. Павленко

Сумський Державний університет

У статті проведено аналіз сучасних тенденцій розвитку менеджменту людських ресурсів (HRM) у частині застосування аналітичних інструментів у сфері підприємницької діяльності, зокрема контролінгу персоналу. Обґрунтовано актуальність впровадження HR - аналітики у систему контролінгу персоналу. Запропоноване авторське тлумачення дефініцій «контролінг персоналу» і «HR - аналітика» та авторський підхід інтеграції HR - аналітики до системи контролінгу персоналу.

Управлінську діяльність, на нашу думку, можна визначити як цілеспрямований процес реалізації рішень щодо організації та координації переходу виробничої (організаційної) системи з проблемно-хаотичного стану до стабільно-динамічного в умовах інформаційної невизначеності та обмеженості ресурсів. При цьому кожен з функціональних процесів управління (менеджменту) складається з певної послідовності операцій. При виконанні кожної з них можливе вчинення помилки як на виконавському, так і управлінському (прийняття рішень) рівнях. Серед усіх організаційно-координаційних функцій управління діяльністю підприємства найскладнішою, на наш погляд, є кадрова. З одного боку, саме персонал являє собою рушійну силу підприємства як соціально-економічної і виробничої системи та є ключовим фактором його розвитку, а з іншого, – персонал є носієм суб'єктивних рішень і, відповідно, помилок.

Дослідження у сфері управління людськими ресурсами (HRM) вже протягом декількох десятиліть зосередженні на вивченні механізмів впливу практики HRM на продуктивність персоналу і, відповідно, підвищенні загальної ефективності організацій. Тому застосування аналітичних інструментів у сфері підприємницької діяльності набуває швидкого розвитку й наразі на підприємствах використовуються більш складні методики аналітичної діяльності, у тому числі й HR - аналітика, що може значно посилити результативність процесів прийняття управлінських рішень й уникнути помилок. Не менш важливим інструментом підвищення ефективності у бізнесі є «контролінг персоналу», який дозволяє запровадити дієві важелі забезпечення потенційного росту продуктивності праці в організаціях. З огляду на вищезначене, можна констатувати *актуальність досліджень у цій сфері та наголосити на важливості застосування сучасних методик HR - аналітики, у тому числі й закордонних, а також їх інтеграції у систему контролінгу персоналу.*

Проблемі контролінгу персоналу, впровадження HR-аналітики у його систему було присвячено низку досліджень зарубіжних та вітчизняних учених. Серед них: Р. Манн, В. А. Єронін, Т. Н. Лукіних, А. В. Михайлова, Г. С. Панченко, А. Полозова, С. Євсєєва, І. Є. Давидович, Джанет Марлер, Джон Будро, А. Левенсон, Д. Берсін та інші. Однак, це питання потребує детальнішого аналізу та доопрацювання.

В економічній літературі існує багато визначень структурно-логічної сутності поняття «контролінг персоналу» (табл. 1). Більшість фахівців з управління підприємством під контролінгом у цілому розуміють «функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством». Інакше кажучи, «контролінг – спеціальна саморегуюча система методів та інструментів, яка спрямована на інформаційно функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг» [1].

Погоджуючись з усталеним тлумаченням поняття «контролінг», слід зауважити, що визначення та уточнення понять «контролінг персоналу» і «HR-аналітика» дають змістовні підстави стверджувати, що методи та аналітичні інструменти моніторингу й обробки HR-

даних дозволяють удосконалити систему контролінгу персоналу, що у цілому підвищить ефективність стратегічних управлінських рішень.

Таблиця 1 – Визначення понять «контролінг персоналу», «контролінг людських ресурсів», «кадровий контролінг» у сучасній науковій літературі

Автор	Тлумачення
Михайлова А.В.	«Кадровий контролінг – це система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки прийняття управлінських рішень в системі управління персоналом з метою підвищення ефективності організації» [2].
Бетанова І.	«Контролінг персоналу у вузькому розумінні – це система дотримання працівниками всіх норм і правил компанії. Контролінг персоналу в широкому розумінні визначає доцільність витрат на працівників в відповідності з віддачою від їх діяльності» [3].
Уткін Е.А., Мірінюк І.В.	«В сфері управління персоналом контролінг – це управління кризь узгодження цілей. Контролінг персоналу – цілісна концепція економічного управління системою управління персоналом, спрямована на визначення всіх шансів і ризиків, пов'язаних з ефективним використанням персоналу в організації» [4].
Ковальов С.В.	«Контролінг персоналу – ефективне управління трудовими ресурсами організації для забезпечення реалізації політики організації на стратегічному, оперативному і тактичному рівні» [5].
Трубілін І. Т.	«Контролінг персоналу – це система внутрішнього прогнозування, бюджетування та контролю у сфері роботи з людськими ресурсами підприємства, що допомагає «перетворити» стратегії у плани реалізації і конкретні проекти, а також формувати напрями і методи управління економічними агентами ринку» [6].

Згідно з концепцією стратегічного контролінгу стратегія управління економічним агентом ринку безпосередньо пов'язана з перспективами у роботі з персоналом [6]. Таким чином, якщо ціллю підприємства є вихід на нові ринки й підвищення якості продукції, то необхідним є планування заходів по залученню або підготовці потрібних для цього висококваліфікованих спеціалістів, без котрих неможливе конкурентне розширення бізнесу. Тому контролінг персоналу повинен бути домінантною складовою загальної системи контролінгу на підприємстві як на стратегічному, так і на тактико-оперативному рівнях.

У процесі оперативного контролінгу персоналу відбувається реалізація тактичних заходів, що зорієнтовані на стратегічні цілі. На перший план, на думку Трубіліна І.Т., виноситься завдання підвищення економічної ефективності витрат на персонал. Тому, на думку автора, контроль оптимізації «кадрових витрат» є основним завданням контролінгу персоналу [6]. У той же час він зазначає, що: «Кадровий контролінг повинен передбачити зміни зовнішнього середовища та забезпечити кадрову стратегію, заздалегідь передбачивши нові виклики, потреби і витрати» [6]. На нашу думку, остатня цитата автора більш комплексно і системно характеризує контролінг персоналу. Тому можна погодитися з такими основними цілями контролінгу персоналу у відповідності до [6]:

- 1) підбір персоналу – ефективне залучення необхідних підприємству фахівців при оптимізації витрат на функції набору, відбору і добору співробітників;
- 2) адаптація та інтеграція персоналу – цілеспрямована робота з новими співробітниками щодо їх доброзичливого входження у трудовий колектив;
- 3) контролінг індивідуального розвитку персоналу – аналіз наявних компетентностей персоналу щодо відповідності «профілю» («портрету») посади та виявлення потреб у розвитку кожного співробітника з обґрунтуванням необхідного кошторису витрат;

4) контролінг організаційних комунікацій – підвищення рівня вертикальних та горизонтальних (функціональних) в'язків між підрозділами, залучення всіх співробітників до прийняття управлінських рішень;

5) контролінг мотивації – розробка персональних наборів мотиваційних важелів для різних рівнів управління та окремих посад з формуванням на їх основі дієвих компенсаційних пакетів [6].

Відповідно до вищевизначених цілей визначають задачі контролінгу персоналу (табл. 2.)

Таблиця 2 Задачі контролінгу персоналу за [6]

Оперативне спрямування	Стратегічне спрямування
• Підбір персоналу • Розподілення кадрів за центрами витрат і центрів відповідальності • Розвиток співробітників • Керування персоналу • Сервіс для співробітників • Маркетинг персоналу • Система мотивації персоналу • Система звільнень	• Концепція в області стратегії персоналу • Стратегічне планування ключових кількісних і якісних показників персоналу у взаємозв'язку з іншими стратегіями суб'єкта ринку (виробництво, клієнти, бізнес-процеси і т. ін.) • Контроль результатів в області досягнення стратегічних цілей персоналу

Рівні кадрового контролінгу підприємства також відіграють важливу роль тому, що для кожного обираються свої важелі впливу (рис. 1).



Рисунок 1 – Рівні контролінгу персоналу [7]

Отже, проаналізувавши визначення поняття контролінгу, можна зробити висновок, що *контролінг персоналу – це спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, контролю та управління персоналом з дотриманням нормування та аналітики, орієнтована на досягнення цілей суб'єкта управління на усіх рівнях організації (авторське визначення).*

Термін «HR-аналітика» вперше був використаний у статті «HR Metrics and Analytics: Use and Impact» авторів: E. Lawler, A. Levenson, J. Boudreau, в журналі Human Resource Planning (2004 рік). HR-аналітика – це процес постійного (систематичного) пошуку та ідентифікації драйверів HR бізнес-процесів, які впливають на бізнес-результат. Якщо ще простіше, HR-аналітика – це використання даних й аналітичних інструментів для отримання інформації про персонал, що дозволяє швидше, точніше і, головне, впевненіше ухвалювати важливі кадрові рішення [8].

Зважаючи на відсутність загальноприйнятого визначення терміну «HR-аналітика» і проаналізувавши літературні й інтернет-джерела, можемо навести власне тлумачення цього поняття. Отже, *HR - аналітика – динамічний у часі та змістовному наповненні процес*

моніторингу менеджменту людських ресурсів (HRM), у якому методи обробки даних і бізнес-аналітики застосовуються до обробки HR-даних з метою позитивного впливу на ухвалення управлінських рішень на підприємстві (авторське визначення).

Аналіз тлумачень вищенаведених категорій дозволяє дійти висновку про взаємозалежність і взаємообумовленість понять «Контролінг персоналу» й «HR – аналітика» та обґрунтовано констатувати, що інтеграція HR - аналітики у контролінг персоналу сприятиме покращенню результатів управління та досягненню цілей діяльності підприємства.

Розвиток «цифрової економіки» породжує постійні трансформації, а інколи і фазові переходи у формуванні нового бачення бізнес-ландшафту і, відповідно, корегування стратегій розвитку в цілому, починаючи із перебудови організаційної структури підприємств (від ієрархій до «мережевої співпраці»), з послідовним переходом до якісного перерозподілу функціональних обов'язків від планово-фінансових служб до HR-підрозділів.

За результатами досліджень ASUG, American SAP User Group [9-10], HR-фахівці у середньому 70-90% робочого часу витрачають на адміністративні операції, документообіг та поточний функціонал і лише близько 10% на HR-аналітику і стратегію розвитку HRM, що в умовах постійних змін призводить до зростання бізнес - ризиків і ставить під сумнів не лише успішність, а й виживання, власне, існування підприємств.

Варто також акцентувати увагу на таких безперечних причинах впровадження HR - аналітики до систем контролінгу персоналу, як можливість виокремлювати та опрацьовувати найбільш релевантну, а деколи, й недоступну раніше (інсайдерську) інформацію, на підставі якої прогнозувати оптимальні алгоритми максимізації вкладень у людський капітал організації. Крім того HR-аналітика дозволяє формувати персоналізовані набори показників та їх дашбордів [11-12] для різних галузей й окремих підприємств, а також перетворювати «неочевидні», «сирі» дані (контроль відеокамер і т. ін.) на бізнес-метрики для моделювання виробничої (організаційної) поведінки.

На сьогоднішній день основною роллю HR-менеджменту є розвиток кадрового потенціалу та сприяння різносторонньому професійному внеску персоналу у досягнення спільних цілей організації. У сучасних умовах ринку праці HR-менеджеру вже недостатньо бути хорошим фахівцем і відігравати адміністративну роль у компанії. Його функціонал розширюється й потребує розуміння бізнесу зсередини, а роль трансформується в стратегічного партнера, що повинен розумітися в різних напрямках діяльності підприємства.

Виникає необхідність впровадження методик HR - аналітики. Програми для управління персоналом систематизують процеси, дають змогу максимально зменшити кількість паперових документів, а також проаналізувати ефективність проведених заходів та виконати роботу над помилками.

Дослідження, проведене MIT і IBM, показало, що більш високий рівень використання HR-аналітики міг би сприяти:

- збільшенню продажів на 8%;
- збільшенню чистого операційного доходу на 24%;
- збільшенню обсягів продажів на 58% [13].

Зважаючи на доцільність і перспективність використання інструментарію аналітики для цілей управління, практики HR повинні прагнути до того, щоб була можливість розвивати потужну аналітичну культуру персоналу, визнаючи її цінність і важливість на стратегічному рівні. Сильна аналітична культура та якісна стратегія HRM пов'язані, отже, мають розвиватися далі у взаємодії. HR-працівники повинні прагнути побудувати організаційну культуру для аналізу через співробітників - новаторів та успішний досвід кадрових практик. HR має важливу роль у сприянні розвитку аналітичних компетентностей персоналу. HR - фахівець має прагнути до подальшого розвитку аналітичної культури працівників шляхом заохочення діалогу з ними керівництва щодо їх важливості, забезпечуючи доступ лінійних менеджерів до персональних кадрових даних для прийняття бізнес-рішень, а також фокусування використання даних на конкретні бізнес-проблеми [14].

Враховуючи вищенаведені тези, можна зробити висновок, що для ефективного впровадження системи контролінгу персоналу на підприємстві дуже важливо

використовувати інструменти HR-аналітики. Така практика дозволить більш точно визначити вектори стратегічного реагування для досягнення цілей контролінгу підприємницької діяльності.

Таким чином HR - аналітика є запорукою успішних організацій, що мають необхідні ресурси для інвестування в складні інформаційні системи і здатні залучати та розвивати результативні навички для моніторингу аналітичних даних. Більшість таких організацій створюють можливості для HR - аналітики з метою досягнення конкурентної переваги за рахунок аналізу даних про свою робочу силу. Але здатність кадрових підрозділів впливати на ці процеси часто обмежена, тому актуалізується питання перспектив активізації цієї функції в Україні з урахуванням світового досвіду у цій сфері.

З огляду на визначення ефективності введення методології HR аналітики та контролінгу у підприємницьку діяльність, можна наголосити на актуальності інтеграції HR аналітики до системи контролінгу персоналу. Згідно проведеного дослідження ми пропонуємо метод інтеграції, який зображено на рисунку на рисунку 2.



Рисунок 2 – Авторський метод інтеграції HR-аналітики до системи контролінгу персоналу.

Згідно з рисунком 1.2 відстежується сильний вплив сучасних тенденцій HR-аналітики на вибір методів аналітичної діяльності на підприємстві. Відповідно до кожного з рівнів проведення контролінгу обирається вид аналізу персоналу, що максимально сприятиме покращенню показників ефективності й обробленню даних, вибору стратегії управлінського впливу, а головне – досягненню цілей контролінгу персоналу.

Аналіз сучасних трендів менеджменту людських ресурсів і тенденцій розвитку HR - аналітики дозволив зробити висновок, що вони впливають на розвиток системи управління персоналом організації, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності досягнення цілей діяльності підприємства. Сучасна бізнес-аналітика перестає бути одним із інструментів презентації існуючої «картинки». Навіть у разі її наповнення корисною та видовищною інформацією з метою демонстрації менеджерам та їх переконанні у результатах поточних та майбутніх проектів, бізнес-аналітика у цілому й HR - аналітика зокрема, стають бізнес-функцією, орієнтованою на використання даних для розуміння та покращення кожної операції бізнесу.

Хоча готовність персоналу різних управлінських і функціональних підрозділів до запровадження HR - аналітики наразі залишається дуже низькою розвиток аналітики

персоналу неминучий, а з огляду на його користь і вплив на ефективність діяльності. При цьому формується усталена потреба в ознайомленні та розумінні персоналом методів і інструментів, а також конкурентних переваг, що надає впровадження HR - аналітики у систему контролінгу персоналу.

У майбутньому аналітичні технології матимуть здатність надавати персоналізовані рекомендації, стануть повністю інтегрованими у бізнес-системи й більше не будуть відокремленим джерелом інформації. Враховуючи специфіку і характер 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 за рахунок розвитку програмного забезпечення системи HR-аналітики.

Отже, досліджуючи поняття контролінгу та HR-аналітики, можна наголосити на важливості інтегрування HR-аналітики до системи контролінгу персоналу, що максимально сприятиме покращенню аналітичного оброблення даних, показників ефективності, вибору стратегії управлінського впливу, а головне – досягненню організаційно-управлінських цілей діяльності конкурентоспроможного успішного підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн Р., Е. Майер; пер с нем. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 178 с.
2. Михайлова А.В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации: дис. ... кандидата экон. наук : 08.00.05 / Михайлова Ганна Вікторівна. – М., 2006. – 210 с.
3. Бетанова И. Под прицелом кадровая стратегия. / И. Бетанова, О. Мищенко // Центр делового развития «Бизнес-град». URL: <http://www.biznes-grad.ru/library.html?articles&id=2>
4. Уткін Е.А., Мірінюк І.В. Контролінг - М.: Фінанси і статистика, 1999. – 272 с.
5. Ковалев С.В. Система контроллинга персонала промышленной организации. – М.: КНОРУС, 2010. – 264 с.
6. Трубилин И. Т. Управление материальным стимулированием персонала в аграрных формированиях / И. Т. Трубилин, В.В. Говдя, Ж. В. Дегальцева // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ). - [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2013. – №08(092). – IDA [article ID]: 0921308068. URL: <http://ej.kubagro.ru/2013/08/pdf/68.pdf>
7. Рівні контролінгу персоналу. URL: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=735>
8. Lawler, E.E., Levenson, A. and Boudreau, J.W. (2004) HR Metrics and Analytics: Use and Impact. Human Resource Planning, 27, 27-35.
9. The 8 HR Analytics Every Manager Should Know About by Bernard Marr. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/03/01/the-8-hr-analytics-every-manager-should-know-about/#57d7c1f6788f>
10. 2018 Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html>
11. 70 HR Metrics With Examples. URL: <https://www.humanengineers.com/70-hr-metrics-examples-build-hr-dashboard/>
12. Human Resources. Annual Report. URL: http://share.ays-consulting.com/2012AnnualReport_HumanResources.pdf?lipi=urn%3Aali%3Apage%3Ad_flagship3_pulse_read%3BEkEDZ5e8TwuGy%2BYYYHtLZJw%3D%3D
13. Опитування MIT Sloan Management Review в партнерстві з IBM Institute for Business Value. URL: https://www-935.ibm.com/services/uk/gbs/pdf/Analytics_The_new_path_to_value.pdf
14. Результати дослідження актуальності використання HR-аналітики в українських компаніях за результатами дослідження Академії ДТЕК. URL: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNGE4ZDc5YzYtMWQwNS00OWVhLTk2ZTctYWY1MjI0OTQ5MzhliiwidCI6IjQ2ODI1NGFILTlhYWQtdNDZjOS1hMmEwLTcwYWU1NjU3MDUwZSIslmMiOjI9>