



*cutting through complexity*

# HR-аналитика как основа для принятия решений.

Алевтина Борисова



# Бизнес для данных или данные для бизнеса?

В современной компании накапливается масса данных о ее деятельности, однако данные не означают информацию



*Лишь 17% руководителей считают, что HR-бизнес-анализ в их компаниях ориентирован на решение правильных вопросов\**

## HR-аналитика это

- Сбор, обработка, нормализация и анализ данных с помощью математических моделей, поиск скрытых зависимостей и корреляций
- Определение наиболее перспективных возможностей позитивного влияния на эффективность бизнеса через HR-данные
- Анализ глубинных причин выявленных проблем, выявление возможностей для улучшений и их внедрение

Источник: Global Labor Market Survey CEB 2013



# Ключевые тренды в HR-трансформации



HR-аналитика – использование различных данных для предсказания того, какие процессы управления персоналом могут способствовать улучшению результативности, к примеру, наилучшее совпадение людей и бизнес-ролей



Оптимизация затрат на персонал - повышение эффективности персонала, оптимизация операционных расходов и идентификация возможностей для усиления использования человеческих ресурсов в целях бизнеса



Стратегическое планирование человеческих ресурсов – предсказание того, сколько персонала потребуется в 3х-5тилетней перспективе, и оценка недостатка/избытка спроса и предложения конкретных позиций

# Выводы исследования КПМГ “HR 2H14 COE Pulse Survey”



## Ключевые выводы



**1** Управление людьми, основанное на четких аргументах и подкрепленное цифрами и фактами, – мировой тренд

**2** Инвестиции, которые мировые компании планируют вкладывать в ИТ-системы для сбора данных и анализа данных о персонале в ближайшие 2 года, возрастут

**3** Существующие информационные системы в HR не способны поддерживать прогностическую аналитику и стратегическое планирование человеческих ресурсов. Основные проблемы заключаются в неспособности связать бизнес-данные и данные о персонале, слабая аналитика и слабая интеграция между разными HR-системами

**4** Основное преимущество, которое видят компании в управлении персоналом, основанном на данных: удержание талантов, больше понимания о том, какие навыки и компетенции персонала нужны компании и что HR сможет предоставить бизнесу

**5** Использование HR-аналитики меняет восприятие HR-функции и ставит ее в ранг стратегического партнера

**6** Два наиболее важных навыка для HR-специалистов и организаций, необходимых для развития системы принятия решений, основанной на данных, - понимание взаимосвязи между HR-стратегией и результатами бизнеса и перевод бизнес-стратегии и нужд бизнеса в критические факторы успеха и способности персонала

**7** Наибольшие инвестиции для развития HR-аналитики и принятия решений, основанных на данных, требуются в интеграции многочисленных и фрагментированных баз данных для обеспечения более комплексного подхода к анализу персональных данных

# Как использование аналитики изменит работу HR-подразделений



## Результаты исследования



Источник: исследование КПМГ "HR 2H14 COE Pulse Survey"



# Основные выводы управления персоналом, основанного на фактах



## ТОП-10



Источник: исследование КПМГ “HR 2H14 COE Pulse Survey”



### Запрос клиента

*Мне необходим простой доступ к управленческой информации о программе мобильности с целью составления отчетности и принятия решений*

*Мне необходимо идентифицировать возможности для снижения издержек, при этом удержать таланты*

*Наша программа глобальной мобильности является серьезным вложением – мне нужно быть уверенным, что она соответствует нашим бизнес-целям*

*Как специалист по международной ротации, я хочу быть ценным для компании*

# Глобализация и мобильность

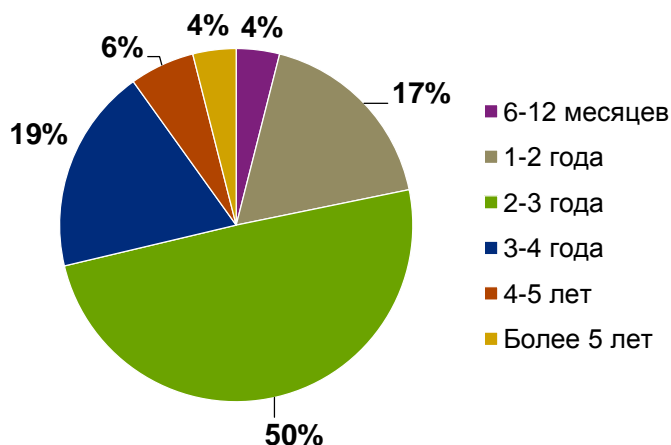
## Исследование GAPP KPMG 2014 г.

96% компаний перемещают сотрудников на долгосрочный период

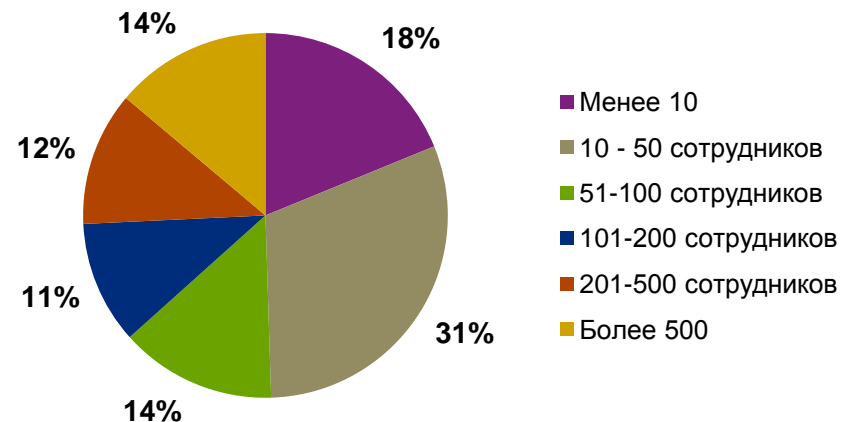
81% компаний предлагает сотрудникам кратковременные программы релокации

47% перевозят сотрудников в другие регионы для постоянного проживания

На какой срок чаще всего перемещаются сотрудники в компании?



Какое количество сотрудников компании работают в других странах сейчас?



Источник: исследование КПМГ «Global Assignment policies and Practices (GAPP)»



# Логика анализа данных



# Охват релевантной информации



# Консолидация данных из разных систем



**Системы  
управления  
персоналом  
(напр., SAP)**



**Индивидуальные  
файлы данных  
(напр., Excel, email,  
PDF)**

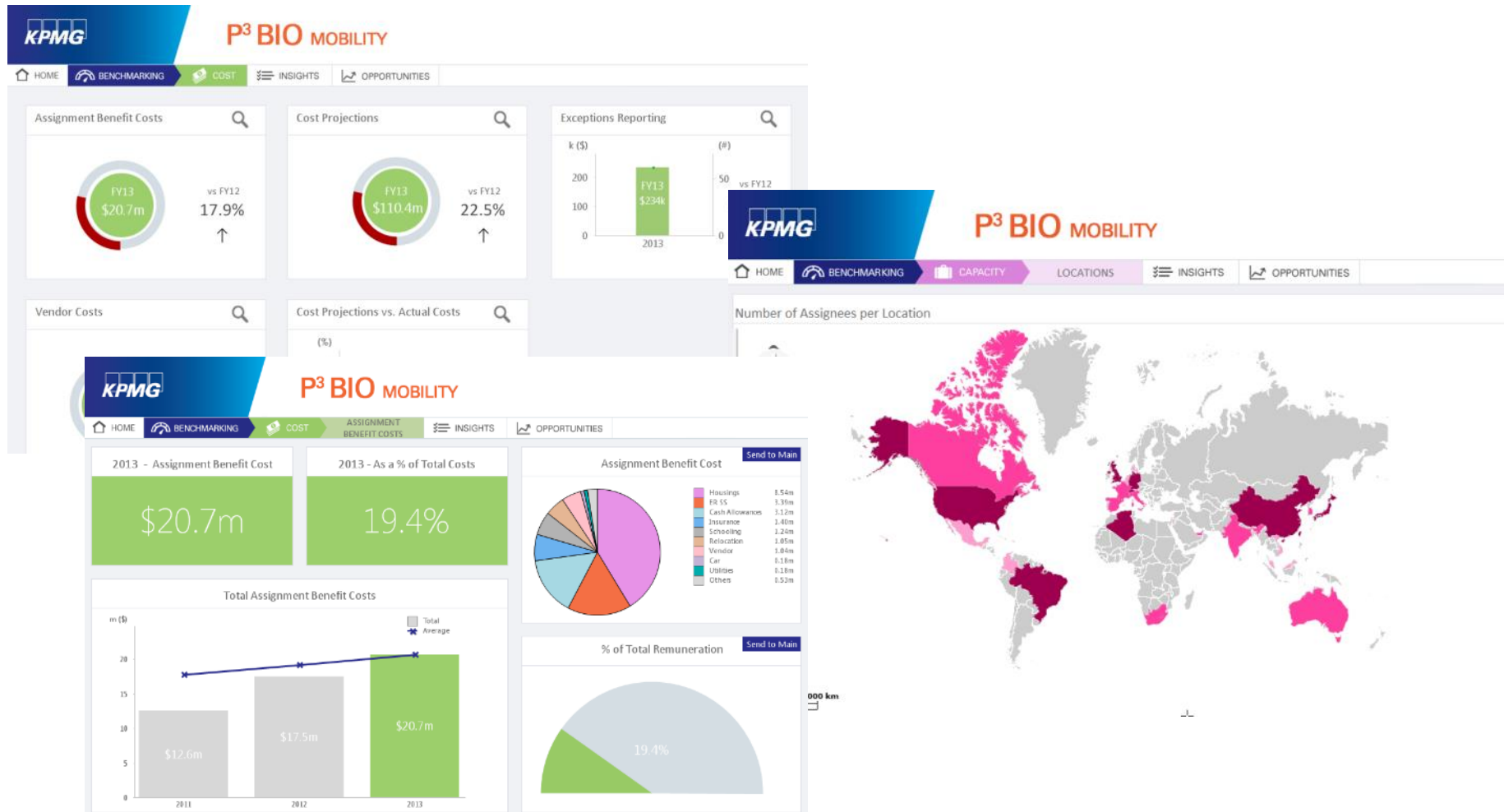


**Системы  
управления  
командировкам  
и(?)  
(напр., LINKE)**



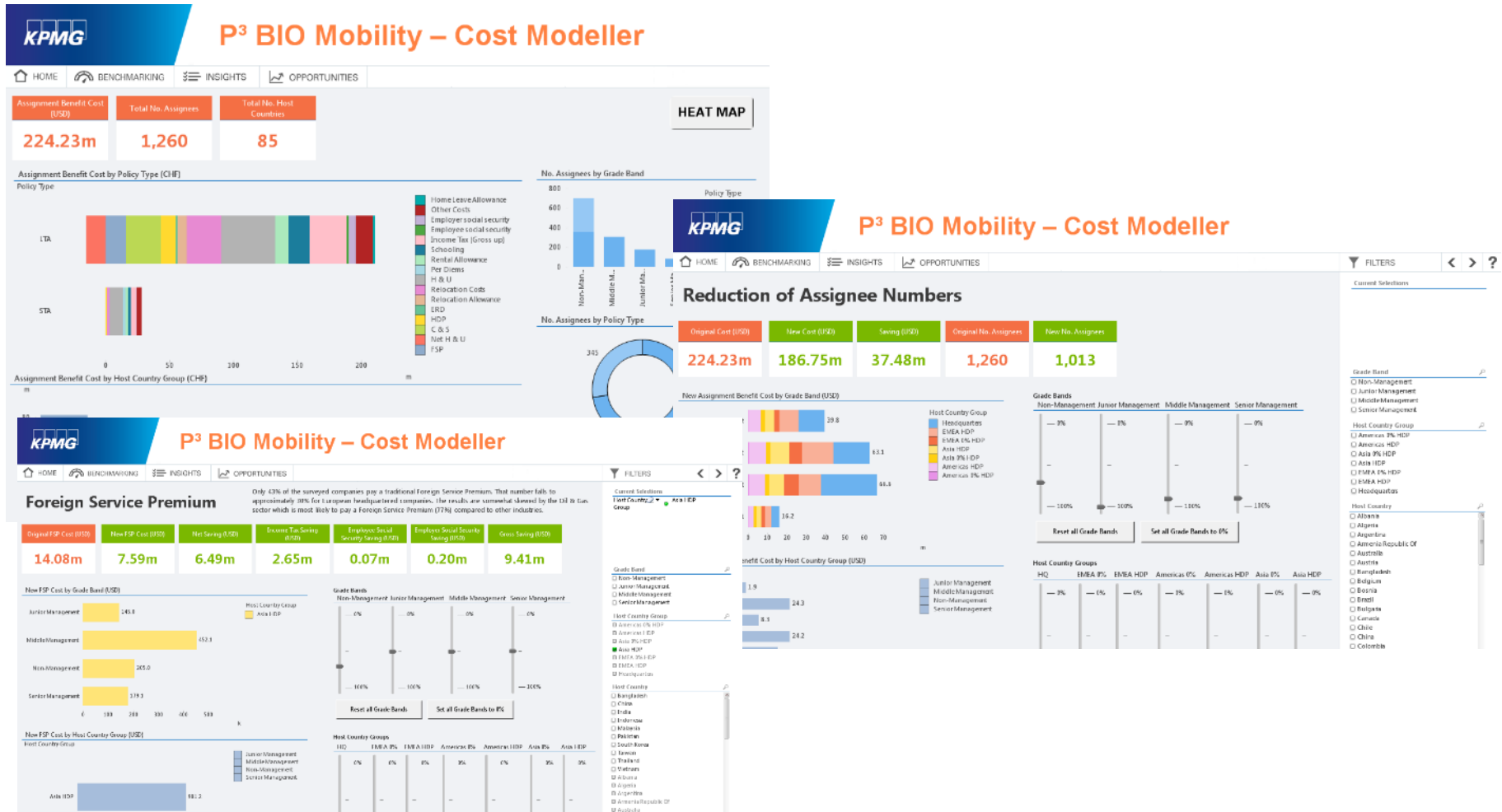
# Р3 : Управление персоналом на основе данных

## ВЮ Мобильность персонала



# Р3 : Управление персоналом на основе данных

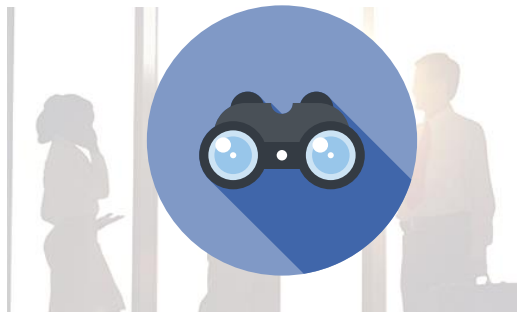
## ВЮ Мобильность персонала – моделирование стоимости



# Основные выводы проекта



- Повышение издержек в конкретном регионе или бизнес-единице
- Высокая степень недовольства представителей отдельных национальностей в отдельных принимающих странах
- «Роскошные» условия командировок не приводят к высокой вовлеченности



- Моделирование затрат на программу перемещения персонала для выявления возможностей для экономии и для анализа затрат/выгод
- Обзор влияния культурных тренингов
- Обзор результатов исследования вовлечения и интервью релевантных представителей для идентификации других факторов, влияющих на вовлечение



- Внесение изменений в условия командировок, контрактов с поставщиками и др. для снижения затрат
- Введение обязательных кросс-культурных тренингов. Обучение руководителей как управлять ожиданиями персонала
- Внесение изменений в условия командировок для сокращения затрат и реинвестирование сохраненных средств в другие программы, влияющие на вовлечение



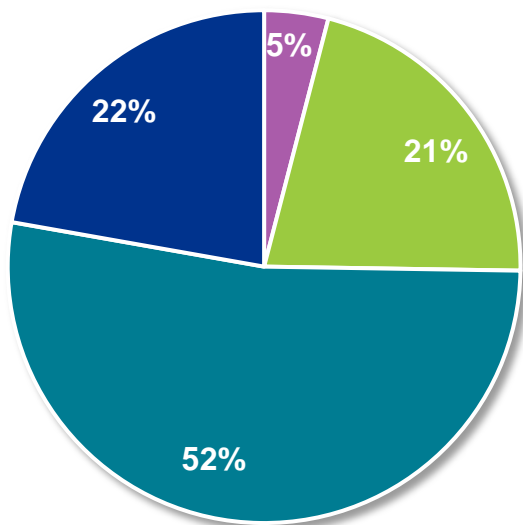
# Отвечают ли HR информационные системы запросам компании?



## Результаты опроса



**Никто из респондентов не ответил, что информационная система полностью отвечает текущим и будущим запросам компании в области HR-аналитики**



- Частично отвечают текущим и будущим потребностям компании
- Адекватны сегодняшним запросам компании
- Частично отвечают запросам компании
- Абсолютно не отвечают потребностям компании

Источник: исследование КПМГ "HR 2H14 COE Pulse Survey"

# ВІО – новый инструмент анализа данных



**ВІО (benchmarking, insights, opportunities)** простой и быстрый способ объединения разрозненных данных организации, таких как зарплаты, льготы, уровень абсентеизма, уровень вовлеченности, уровень продаж, уровень прибыльности, процент ошибок. Проведение сравнения по пяти основным областям (5С) дает возможность принимать более обоснованные решения о результатах работы персонала компании.

## Выводы строятся на основе :

- Анализа бизнес и HR-данных статистическими методами
- Сравнения показателей эффективности с аналогичными по компании, отрасли
- Выявления скрытых зависимостей и корреляций обуславливающих результаты бизнеса





# Решения, основанные на данных, - путь увеличения эффективности работы Компании



*cutting through complexity*



**Алевтина Борисова**

**Партнер**

Управление персоналом и  
налогообложение физических лиц,  
Налогово-правовой отдел

**T:** +7 (495) 937 44 77

**E:** [aborisova@kpmg.ru](mailto:aborisova@kpmg.ru)

© 2015 АО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

KPMG, логотип KPMG и слоган “cutting through complexity” являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.