

& NETWORKING EVENT

#hrforum_kommesk

HR аналитика уже не хайп

forum_kommesk

Алматы, 2020

KAZAKHSTAN

HR FORUM

- Более 9 лет опыта. **Ключевые должности:** COO, CHRO, Head of Recruitment, HRD, HRBP, Head of HR Operation;
- **Автор курса** [«HR аналитика и прогнозирование»](#)
- **Сферы бизнеса:** IT, Retail, e-Commerce, Executive Search Consulting, международный юридический консалтинг;
- **Сертифицированный специалист** в области C&B, психометрии, оценке персонала (SHL OPQ 32, DISC), HR аналитики;
- За плечами **более 30 проектов** в области построения систем HR анализа, HR автоматизации и отслеживания систем эффективности HR процессов.
- **Страны, где работал:** Украина, Россия, Беларусь, Турция, Кипр.
- **Ключевые профессиональные интересы:** маркетинг, HR, статистика, социология, BI системы.

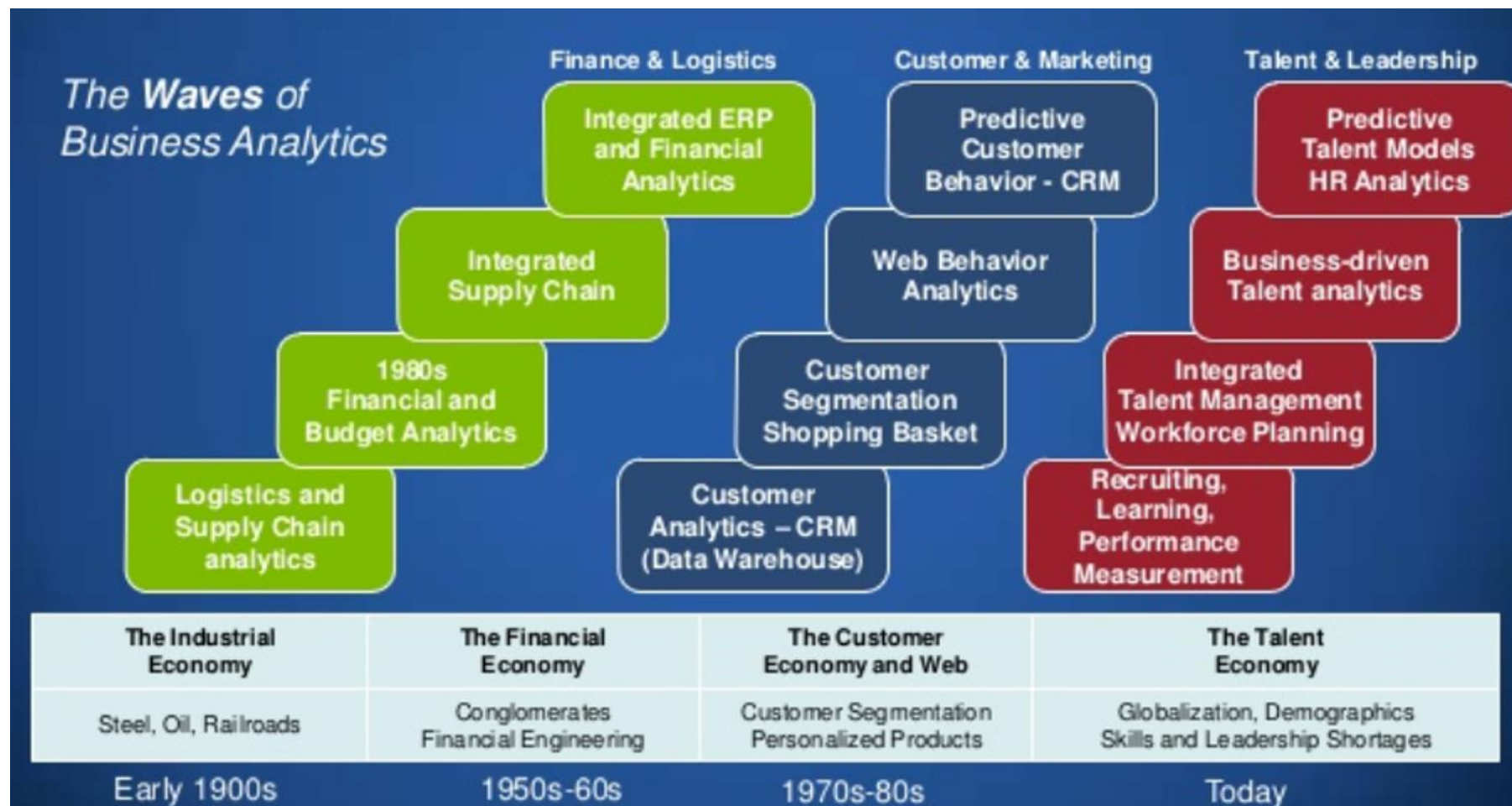


Александр Шевченко
COO 8allocate,
HR аналитик, карьерный консультант
<https://www.facebook.com/shevchenko>
<https://www.linkedin.com/in/alexandrshevchenko/>
+380986062888 (telegram/viber)



Эволюция бизнес анализа

Появление HR аналитики вовсе не есть уникальным феноменом – это логический этап развития бизнес аналитики, который неминуемо наступил.



HR аналитика как тренд

Figure 1. People analytics: Percentage of respondents rating this trend “important” or “very important”



В среднем более 65% респондентов по всему миру отметили важность People Analytics и рост объема практики

Компании лидеры в People Analytics



People Analytics составляют внутренние специалисты, внешние HR консалтинговые фирмы и внешние специалисты по аналитике с ученой степенью. Является лидеров в области оценки процессов найма.

Их оценка данных десятков тысяч собеседований показала, что отдельные этапы, отдельные вопросы попросту бесполезные и не представляют никакой ценности с точки зрения прогнозирования успеха сотрудника на работе.

Компания одна из первых начала наращивать экспертизу в области прогнозной аналитики продуктивности сотрудников, вероятности ухода сотрудника. И одна из первых кто об этом начал говорить публично.



Аналитика на столь высоком уровне работает в компании с 2011 года.

Компания считается одним из лидеров в области прогнозной аналитики выгорания и ухода сотрудника.

Модель разработали всего 2 ученых в области аналитики.

С 2011 по 2013 год компании уже удалось сэкономить более 300 миллионов долларов через предотвращение уходов сотрудников.



Компания начала свой путь развития аналитики с 2010 года.

Уже через несколько лет размер команды аналитиков вырос до 70 человек.

На конференции HR Summit 2016 было озвучена, что команда workforce analytics принесла компании дополнительных 270 миллионов долларов.

Компания сделала большую ставку на анализ с помощью соц сетей.

Точность прогнозной модели увольнения сотрудника считается одной из самых точных – порядка 95%



Компании лидеры в People Analytics

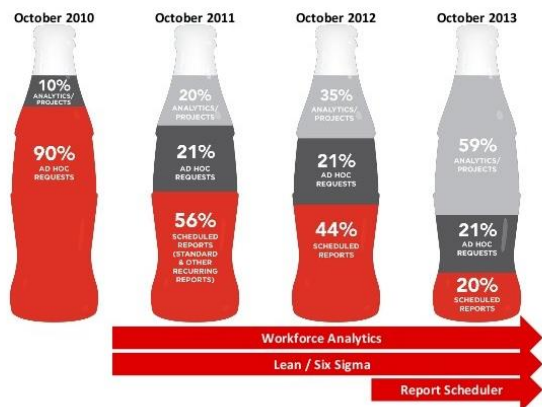


2010 – год активного развития HR аналитике в компании на глобальном уровне (начали с 8 стран)

Компания прошла классический путь от начальных проектов консолидации HR отчетности между странами до появления проектов прогнозной аналитики.

Первые кто построил модель отслеживания корреляционной связи между качеством внутренних коммуникаций между различными уровнями сотрудников и бизнес результатами

Динамика развития аналитики в первые годы.



Изначально была похожая проблематика как в HR повышенная текучесть персонала.

Изначально прогнозная модель помогла выявить 120 сотрудников, которые были очень перспективные для компании и которые, как оказалось, имели очень большой риск уйти.

С помощью аналитических данных была построена более продвинутая система боковых перемещений сотрудников, что привело к порядка нулевой текучести за первых пол года внедрения.

Это привело к снижению затрат на 14 миллионов долл.

После этого успеха проект был развернут в 7 странах.



Компания известна своим проектом, в котором она хотела определить с каких университетов сотрудник более успешен – сотрудники более эффективные и чаще продвигаются.

Анализировалась группа с 47000 сотрудников, поделенная на различные под группы.

Аналитикам удалось установить статистически значимую связь между отдельными образовательными учреждениями в прошлом и эффективности сотрудников в будущем.



Компании лидеры в People Analytics



Функция HR аналитики была создана в 2009 году.

Сейчас команда насчитывает более 70 человек.
Структура команды: моделирование, дата майнинг, исследования, визуализация и внедрение.

В настоящее время используется несколько инструментов для поддержки анализа, распределения и представления данных, включая SAS, Alteryx, Tableau и SPSS. Активно используют фокус-группы, опросы.

Большое внимание уделяется тому, чтобы отчетность была адаптирована к потребностям различных руководителей бизнес-единиц, менеджеров магазинов и старших руководителей



Ключевые проблемы, которые на повестке дня у направления HR аналитики:

- Влияние качества руководства и компетенций на безопасность труда, удовлетворенность клиентов;
- Чем с точки зрения HR процессов объясняется разница между буровыми установками;
- Окупаемость инвестиций в программы ускорения обучения стажеров

Анатитика в компании рассматривается исключительно с точки зрения бизнеса.



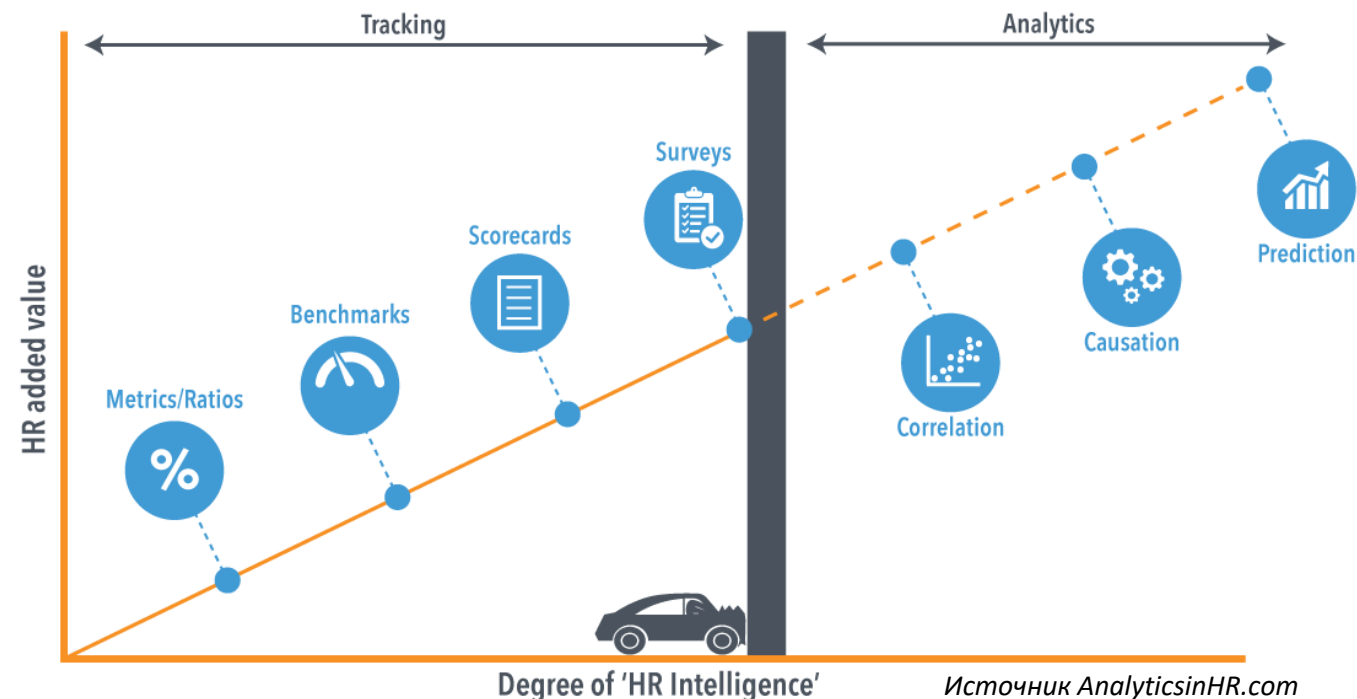
Компания начала заниматься аналитикой относительно недавно 2015 году.

Два основных составляющих успеха с помощью HR аналитики:

- Оценка талантов. Есть четкое понимание связей между отдельными компетенциями и продуктивностью
- Информационная система, которая содержит данные о персонале в 104 странах. В ней излагаются 78 основных HR метрик, которые важны для компании.

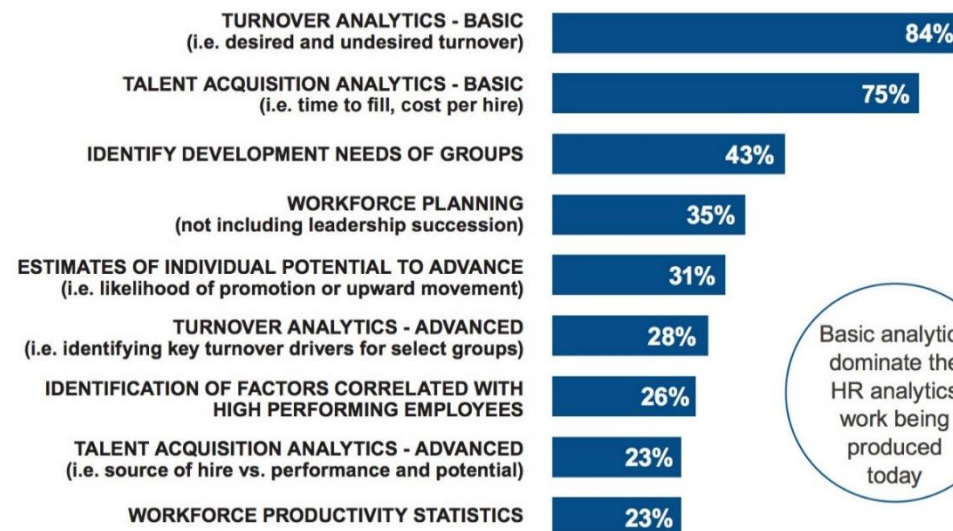


Уровни развития HR аналитики



Источник AnalyticsinHR.com

90% мировых данных в HR аналитике создано за последние 3 года (источник Experian)



Basic analytics dominate the HR analytics work being produced today

Источник AnalyticsinHR.com

ТОР 5 направлений аналитических HR задач (которые встречались за последние 2 года)

- ☐ Операционные индикаторы;
- ☐ Внутренние опросы и исследования;
- ☐ Поиск скрытых зависимостей и влияний различных факторов;
- ☐ Корреляционные связи;
- ☐ Прогнозирование количественных данных



Практика задач

- Подбор показателей по функциям;
- Проектные показатели;
- Опережающие/запаздывающие показатели (lead/lag measures);
- Связь с культурой/функциональной стратегией;
- Особенности расчета и применения индикаторов;
- Финансовые HR индикаторы;
- Инфраструктура подсчета;
- Построение отчетности

Для этого нужно знать

- Наборы вариантов показателей ([библиотека с 51 HR метрикой](#))
- Отраслевые практики использования, значения;
- Ограничения в применении показателей;
- Способы анализа;
- Аналитические возможности HRIS;
- Аналитические возможности BI систем.



Внутренние опросы и исследования

Практика задач

- Как получить максимально точные данные в результате опроса;
- Как измерить лояльность, вовлеченность;
- Как провести опрос если разные категории персонала, тысячи сотрудников штата, широкая региональная представленность;
- Как опрос провести удобно, максимально ускорить сбор и обработку данных;

Для этого нужно знать

- Что такое генеральная совокупность, выборка, основные принципы ее формирования;
- Хотя бы 1 онлайн калькулятор, где количественно можно посчитать выборку;
- Факторы репрезентативности результатов (доверительные интервалы);
- Технику постановки вопросов в анкете (типы вопросов)
- Подходы к формировании структуры анкеты;
- Решения для автоматизации (ресурсы типа Typeform, Surveymonkey);
- Pulse опросы (как это работает, варианты софта)



Поиск скрытых зависимостей

Практика задач

- Есть ли различия в эффективности работы до тренинга и после;
- Есть ли значимое влияние на продуктивность обучения новых носителей информации;
- Изменился ли уровень лояльности в выбранной группе сотрудников после внедрения пакета компенсаций и льгот;
- Влияет ли пол сотрудника на продуктивность работы в отделе продаж;
- Есть ли различия между разными возрастными группами по эффективности работы;
- Если ли различия в продуктивности сотрудников различных университетов, места рождения (столица, регионы);
- Есть ли различия в фактах нарушения правил безопасности среди сотрудников по полу, возрасту семейному положению, уровню образования и тд.;
- Есть ли значимое различие в количестве увольнений сотрудников/их лояльности/вовлеченности в разных отделах/филиалах/регионах.
- Если ли различия в продуктивности между сотрудниками, соответствующими корп ценностям/модели компетенций и не соответствующими.

Для этого нужно знать

- Что такое статистическая гипотеза;
- Статистические способы обработки информации (стат. критерии);
- Какие HR данные о сотрудниках собирать, сколько их нужно;
- Софт, где провести анализ



Практика задач

- Связь между вовлеченностью и бизнес результатами (Revenue, Net Profit, EBITDA);
- Связь между регулярностью 1:1 и показателями текучести;
- Связь между баллом оценок компетенций и продуктивностью;
- Связь между возрастом и продуктивностью/текучестью;
- Связь между количеством лет опыта и продуктивностью;
- Связь между текучестью и eNPS и т.д.;

Для этого нужно знать

- Что такое абсолютные шкалы значений;
- Как работают коэффициенты корреляции (Пирсона, Спирмена);
- К каким данным коэффициенты корреляции не применяются;
- Интерпретация значений коэффициентов;
- Формулы расчета в Excel



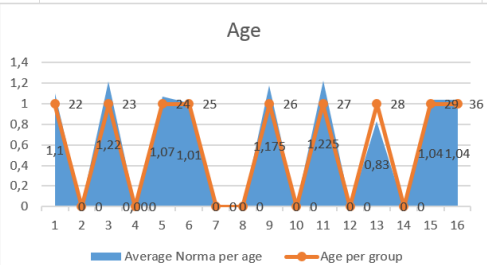
Корреляционные связи

Недавний пример оценка влияния возраста и количества лет опыта сотрудников как фактора продуктивности в командах/внутри команды

AGE							Стандартное отклонение (Age)
Male/Female	Norma result	Age per group	Age	Experience in the Company	Hire Date		
M	1,02			22	1,2	16.07.2019	3,425395354
F	1,18	1,1	22	22	1,2	10.07.2019	
							Корреляция возраст/норма
M	1			23	2,5	02.04.2018	
F	1,43	1,22	23	23	2,2	18.07.2018	-0,308244485
F	1,07	1,07	24	24	1,8	20.12.2018	
F	0,9			25	3,0	02.10.2017	Взаимосвязь слабая.
F	1,08			25	2,7	01.02.2018	
F	1,05	1,01	25	25	1,3	12.06.2019	
M	1,16			26	2,1	15.08.2018	
M	1,19	1,175	26	26	1,9	28.11.2018	
M	0,99			27	4,8	21.12.2015	
F	1,46	1,225	27	27	1,3	26.06.2019	
F	1,12			28	1,1	10.09.2019	
F	0,54	0,83	28	28	0,3	22.06.2020	
F	1,04	1,04	29	29	7,8	24.12.2012	
F	1,04	1,04	36	36	11,6	16.03.2009	

Age

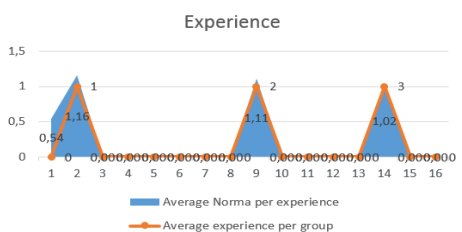
Age	Average Norma per age	Age per group
1	1,1	1,1
2	0,0	0,0
3	1,22	1,22
4	0,0	0,0
5	1,07	1,07
6	1,01	1,01
7	0,0	0,0
8	0,0	0,0
9	1,175	1,175
10	0,0	0,0
11	1,225	1,225
12	0,0	0,0
13	0,83	0,83
14	0,0	0,0
15	1,04	1,04
16	1,04	1,04



20	EXPERIENCE									
21	Male/Female	Age	Hire Date	Norma result	Average Norma per experience	Average experience per group	Experience in the Company		Стандартное отклонение (Experience)	
22	F		28 22.06.2020	0,54	0,54	0	0,3		2,909169689	
23	F		28 10.09.2019	1,12			1,1			
24	M		22 16.07.2019	1,02			1,2	Корреляция опыт/норма	0,639576283	По этим данным взаимосвязь присутствует и выглядит так, от 0 до 1го года результат нормы маленький, вырастает в диапазоне от 1 до 2 лет, а дальше уменьшается.
25	F		22 10.07.2019	1,18			1,2			
26	F		27 26.06.2019	1,46			1,3			
27	F		25 12.06.2019	1,05			1,3			
28	F		24 20.12.2018	1,07			1,8			
29	M		26 28.11.2018	1,19	1,16	1	1,9			
30	M		26 15.08.2018	1,16			2,1			
31	F		23 18.07.2018	1,43			2,2			
32	M		23 02.04.2018	1			2,5			
33	F		25 01.02.2018	1,08			2,7			
34	F		25 02.10.2017	0,9	1,11	2	3,0			
35	M		27 21.12.2015	0,99			4,8			
36	F		29 24.12.2012	1,04			7,8			
37	F		36 16.03.2009	1,04	1,02	3	11,6			
38										

Experience

Group	Average Norma per experience	Average experience per group
1	0,54	0
2	1,16	1
3	0	0
4	0	0
5	0	0
6	0	0
7	0	0
8	0	0
9	1,11	2
10	0	0
11	0	0
12	0	0
13	0	0
14	1,02	3
15	0	0
16	0	0



	Average (Age)	Average (Norma)	Стандартное отклонение
Team 1	24,2	1,08	3,0
Team 4	25,3	1,12	3,4
Team 2	26,1	0,99	2,1
Team 3	26,4	1,19	4,5

	Average (Experience)	Average (Norma)	Стандартное отклонение
Team 3	1,61	1,08	3,2
Team 1	1,77	1,12	0,8
Team 4	1,96	0,99	2,9
Team 2	2,18	1,19	0,9

Person (Norma from Age)	0,179973996	По конкретно этим данным, не прослеживается взаимосвязи между результатом нормы и возрастом или опытом работы.
Person (Norma from Experience)	0,374302535	

Практика задач

- Какое количество вакансий будет закрыто/появится в следующие периоды;
- Какими будут показатели текучести на следующие периоды;
- Каким будет количество вакансий при вовлеченности N;
- Каким будет количество вакансий при текучести N;
- Какой должна быть вовлеченность, чтоб текучесть персонала достигала уровня N;
- Какой должна быть средняя скорость закрытия вакансии чтоб достичь общий показатель закрытия N (за определенный период)

Для этого нужно знать

- Основы статистики (как минимум, парная/множественная регрессия, временные ряды);
- Графический анализ графиков;
- Все о корреляции;
- Интерпретация значений коэффициентов;
- Формулы расчета в Excel



С чего начать?

Правильно поставленный вопрос – основа любого анализа или исследования

Вот их целых 100 для HR анализа. Там точно есть Ваш 😊

Остальное - это инструменты, детали...

