

УДК/UDC 331.08

Резервы использования кадровой аналитики для повышения эффективности мотивации персонала в организациях

Золотина Ольга Александровна
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и персонала
экономического факультета
Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова
г. Москва, Россия
e-mail: zolotina.o@gmail.co
SPIN-код: 8838-9884

Филатова Александра Михайловна
студентка экономического факультета
Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова
г. Москва, Россия
e-mail: fillatovaalexandra@yandex.ru

Аннотация

Технологическое развитие привело к появлению специфического инструментария для совершенствования процессов управления персоналом. Поскольку кадровая аналитика остается все еще новой областью трудовой деятельности для организации, многие организации сталкиваются с трудностями как в процессе ее внедрения, так и во время использования ее инструментов. В первую очередь это связано с недостаточно проработанными методологическими основами. Такое обстоятельство существенно снижает возможности применения HR-аналитики. В меньшей степени в научной литературе изучен вопрос использования кадровой аналитики в области мотивации персонала, тогда как мотивация является важнейшим способом повышения производительности труда. Таким образом, недостаток теоретических и практических исследований в данной области обуславливает актуальность выбранной темы.

Ключевые слова: мотивация, персонал, аналитика, стимулы, потребности, система стимулирования, HR-аналитика.

Reserves for the use of HR analytics to increase the effectiveness of motivation

Zolotina Olga Aleksandrovna

Candidate of Economics, assistant professor of the Department of Labor Economics of the Faculty of Economics

Lomonosov Moscow State University

Moscow, Russia

e-mail: zolotina.o@gmail.co

SPIN Code: 8838-9884

Filatova Aleksandra Mikhaylovna

student of the Faculty of Economics

Lomonosov Moscow State University

Moscow, Russia

e-mail: fillatovaalexandra@yandex.ru

Abstract

Technological development has led to the emergence of specific tools for improving personnel management processes. Because HR analytics is still a new area of work for the organization, many companies face difficulties both in the process of its implementation and in the use of its tools. This is primarily due to insufficiently developed methodological foundations. This circumstance significantly reduces the possibilities of using HR analytics. To a lesser extent in the scientific literature, the issue of using personnel analytics in the field of personnel motivation has been studied, while motivation is the most important way to increase labor productivity. Thus, the lack of theoretical and practical research in this area determines the relevance of the chosen topic.

Key words: motivation, personnel, analytics, incentives, needs, incentive system, HR-analytics.

Для решения поставленных перед исследованием задач первоначально требуется определить понятийный аппарат. Анализ специализированной литературы выявил отсутствие единого подхода к содержанию природы мотивации, поэтому целесообразным представляется описать ее через систему взаимосвязанных терминов, являющихся базисом всей мотивационной теории управления. Обзор идейных оснований следует начать с определения понятия «мотивация» [1].

Анализ теоретических концепций понятийного аппарата выявил наличие нескольких специфических терминов, которые на практике зачастую используются в качестве тождественных: «мотивы», «потребности», «стимулы»,

«вознаграждения».

Мотивы следует трактовать как внутренние силы, обуславливающие стремление человека к достижению значимых для него целей. Наравне с мотивами в концептуальных основах теорий мотивации фигурирует понятие «стимулы», которое обозначает внешние силы, обуславливающие достижение уже не только собственных целей, но и целей субъекта стимулирования [2].

Под потребностями, в свою очередь, понимается нужда в чем-то, требующая удовлетворения. Вознаграждение — это то, что представляется ценным для сотрудника, за счет вознаграждений удовлетворяются потребности.

Однако для понимания процессов управления мотивацией требуется определиться с теми факторами, которые оказывают на нее влияние.

Не вызывает сомнения, что предоставление достойной заработной платы на практике оказывается недостаточным вознаграждением для качественного мотивирования персонала. Этот факт признается руководством большинства организаций, однако многие из них сталкиваются с трудностями как во время разработки, так и в процессе внедрения эффективной и жизнеспособной системы стимулирования. Под последней в данной работе будет пониматься совокупность методов и мероприятий, нацеленных на мотивирование персонала к повышению производительности и результативности труда.

На практике система мотивации и стимулирования, соответствующая стратегии организации, задается руководством компании. Однако кадровая служба, как правило, не включается в структуру управления, а следовательно и не участвует в данном процессе. В результате этого разрабатываемые схемы и модели стимулирования оказываются оторванным от реального положения дел в организации. На наш взгляд, перед кадровой службой стоит важная задача по подбору персонала со схожей «картой» потребностей и одинаковым реагированием на стимулы.

Система стимулирования должна строиться на следующих принципах: комплексность, индивидуальный подход, открытость системы, гибкость мотивационного воздействия и оперативность реагирования на изменение

интересов сотрудников, высокая скорость выполнения руководством своих обещаний, наличие методологического аппарата оценки результативности стимулирования [3].

Необходимость управления стимулированием работников обусловлена следующими причинно-следственными связями: эффективность мотивации персонала определяет результативность его трудового поведения, а последнее, в свою очередь, определяет конкурентные преимущества организации на рынке. Таким образом, повышение конкурентоспособности компании представляется невозможным без повышения мотивации персонала [4, с. 107].

Процесс управления мотивацией подразумевает принятие конкретных решений, например системе служебно-профессионального продвижения. С методической точки зрения процесс принятия управленческих решений по вопросам системы мотивации должен обеспечиваться использованием методов оценки стимулирования персонала.

Распространенная классификация методов оценки системы стимулирования персонала подразумевает их деление по характеру показателей, лежащих в основе оценивания. В рамках данного подхода измерение мотивации персонала может осуществляться с помощью качественных и количественных показателей. Количественные показатели при оценивании оперируют действительными числами (индекс удовлетворенности персонала), а качественные включают определенные группы факторов (качество выполнения регламентов). Поскольку последние не имеют численного выражения, результатом их использования является экспертная оценка, сделанная на основе наблюдения за трудовой деятельностью [5, с. 91-92].

К методам оценки стимулирования персонала, основанным на качественных показателях, относятся:

1. Анкетирование (или тестирование). Любая организация может реализовывать как долгосрочную, так и краткосрочную мотивационную политику. Однако в обоих вариантах перед HR-отделом стоит задача — провести анкетирование персонала на предмет определения их

мотивационных потребностей, а также выявления уровня удовлетворения этих потребностей. Тестирование может проводиться и в нестандартной форме для оценки психологического состояния сотрудника.

2. Опрос. Простой метод, позволяющий в короткое время узнать достаточно большое количество информации.
3. Экспертная оценка. Данный метод осуществляется не просто рядовым работником HR-департамента, а экспертом (на практике — руководителем высшего звена). Эксперт может быть как внутриорганизационный, так и приглашенный из другой организации.
4. Диагностическое интервью. Данный метод в силу определенной сложности его реализации, как правило, используют для оценки мотивации руководителей высшего звена.
5. Проективная методика. Метод, при котором в качестве инструментов используются кейсы, решение которых позволяет выявить у сотрудников скрытую мотивацию.

Среди количественных методов можно выделить подходы, позволяющие рассчитывать ежемесячное уменьшение текучести кадров, месячное увеличение продолжительности труда, эффективность труда и индекс удовлетворения трудом.

Одной из основных проблем оценивания эффективности управления персоналом было отсутствие возможности проводить количественную оценку качественных данных. Однако благодаря технологическому прогрессу в сфере управления произошла своеобразная революция, и данную проблему удалось преодолеть. Теперь совокупность методик, построенных на совместном использовании качественных и количественных показателей, можно объединить в категорию «кадровая аналитика». Поскольку кадровая аналитика является достаточно новой, но быстро развивающейся деятельностью, обеспечивающей эффективность процесса управления персоналом, ее инструменты требуют отдельного изучения [6].

К настоящему моменту различными организациями разрабатываются

собственные ключевые показатели эффективности управления персоналом (далее по тексту — KPI HR), которые входят в группы метрик HR-аналитики. Для расчета KPI HR используются внутренние источники информации организации: данные по вовлеченности, демографические данные, финансовые (уровень заработной платы). Для каждого процесса управления существуют свои наборы показателей, используемые при аналитическом измерении. Как показывают экспертные обзоры текущих трендов в использовании кадровой аналитики, на данный момент наиболее активно ее инструменты применяются в рекрутинге.

Существует группа классических метрик:

1. Коэффициент текучести кадров — позволяет оценить стабильность кадрового состава и эффективность реализуемой кадровой политики:

$$\text{КТС} = \frac{\text{количество уволенных сотрудников}}{\text{среднесписочная численность сотрудников}}$$

2. Движение персонала — позволяет оценить потребности производства относительно замещения вакантных рабочих мест:

$$\text{ДП} = \frac{\% \text{ общего количества увольнений и перемещений}}{\text{общее количество сотрудников}}$$

3. Вовлеченность — этот показатель является одним из немногих, для измерения которого нужно провести опросы или личные беседы. Поэтому он трудно поддается количественной оценке и зачастую выражается через другие метрики.

4. Срок закрытия вакансии — учитывает время от момента объявления о вакантной должности до принятия соискателем решения о вступлении на работу:

$$\text{СЗВ} = \frac{\text{количество дней работы над заполнением всех имеющихся вакансий}}{\text{общее количество закрытых вакансий}}$$

5. Уровень удовлетворенности работой:

$$\text{УУР} = \frac{\text{количество удовлетворенных работой}}{\text{к общему числу сотрудников}}$$

6. Потенциал сотрудника для организации — позволяет предсказать

его производительность труда:

$$ПС = \int ([\text{возможности} + \text{инструменты}] * \text{мотивация})$$

Тем не менее существующие метрики кадровой аналитики могут обеспечить только ее косвенную взаимосвязь с такой функцией управления персоналом, как мотивация. Однако эволюционное развитие HR-аналитики позволяет анализировать все больше качественных и количественных областей управления кадрами.

Кроме применения указанных метрик, передовыми организациями в области цифровых технологий разрабатываются собственные аналитические аппараты, способные за счет методов машинного обучения проанализировать текучесть персонала, оценить вероятность ухода работника. Лучшие практики использования собственного программного обеспечения для кадровой аналитики демонстрируют следующие организации:

- 1) Deloitte — анализ текучести персонала;
- 2) IBM — точная модель увольнений сотрудников;
- 3) Google — оценка процессов найма;
- 4) Hewlett-Packard (HP) — анализ выгорания и ухода сотрудника

В России спрос на использование инструментов кадровой аналитики появился всего несколько лет назад, однако со стороны отечественных организаций наблюдается устойчивый интерес. По данным исследования, проведенного сервисом для поиска работы и сотрудников «Rabota.ru», только 56% российских компаний имеют в качестве отдельного вида трудовой деятельности кадровую аналитику, из них всего 24% обращаются к инструментам HR-аналитики в постоянном режиме. При этом всего в 7% отечественных фирм есть должность HR-аналитика.

В рамках данной работы нами предлагается проведение ретроспективного анализа опросов, HR-исследований в области мотивации. В основе любой системы мотивации персонала лежит удовлетворение его потребностей и формирование стимулов к повышению производительности трудовой

деятельности. При анализе проблем разработки эффективной системы мотивации было выявлено, что во многих организациях отсутствует единая шкала оценки уровня мотивации, а также игнорируются потребности сотрудников.

Поэтому на первом этапе предлагается разработать анкету с «сенсорами» мотивации, которая позволит одновременно выявить степень относительной ценности определенной потребности для конкретного сотрудника (построение мотивационного портфеля) и уровень ее удовлетворения.

Список литературы

1. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2006. 352 с.
2. Важные HR метрики кадровой службы // HR по-русски: блог профессионального сообщества менеджеров по персоналу. URL: <https://hr-elearning.ru/vazhnye-hr-metriki-kadrovoy-sluzhby/> (дата обращения: 15.03.2021).
3. Вичугова А. Как снизить текучку кадров с помощью Big Data и Machine Learning: реальный опыт 5 крупных компаний // Школа больших данных. URL: <https://www.bigdataschool.ru/blog/ml-for-hr-churn-rate-use-cases.html> (дата обращения: 22.03.2021).
4. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. М.: Издательская группа НОРМА–ИНФРА-М, 1998. 266 с.,
5. Захаров Н. Л., Пономаренко Б. Т., Перфильева М. Б. Управление настроем персонала в организации. М.: ИНФРА-М, 2009. 287 с.
6. Грибин Ю. Г., Королевский К. Ю. Методические подходы к оценке экономической эффективности мероприятий по совершенствованию систем стимулирования персонала // Горный информационно-аналитический бюллетень. 1999. № 6. С. 175-178.

References

1. Maslow A. Motivation and personality. SPb.: Peter, 2006. 352 p.
2. Important HR metrics of the personnel service // HR in Russian: blog of the professional community of personnel managers. URL: <https://hr-elearning.ru/vazhnye-hr-metriki-kadrovoy-sluzhby/> (access date: Mart 15, 2021).
3. Vichugova A. How to reduce staff turnover using Big Data and Machine Learning: the real experience of 5 large companies // School of Big Data. URL: <https://www.bigdataschool.ru/blog/ml-for-hr-churn-rate-use-cases.html> (access date: Mart 22, 2021).
4. Genkin B. M. Economics and Sociology of Labor. M.: Publishing group NORMA-INFRA-M, 1998. P. 107.
5. Zakharov N. L., Ponomarenko B. T., Perfilyeva M. B. Managing staff attitudes in the organization. M.: INFRA-M, 2009. Pp. 91–92.
6. Gribin Yu. G., Korolevsky K. Yu. Methodological approaches to assessing the economic efficiency of measures to improve personnel incentive systems // Mining information and analytical bulletin. 1999. No. 6. Pp. 175-178.