

HR метрики як основа ефективного управління персоналом: Огляд платформ і методів аналізу

Любомудрова Надія Петрівна¹, Ямщиков Ігор Ігорович²

Опубліковано	Секція	УДК
25.12.2024	Економіка	005.95:004.9

DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.14567076>

Анотація. Стаття присвячена питанням аналізу HR метрик та платформ, що використовуються для їх збору та аналізу. У роботі здійснено огляд популярних платформ, представлених на українському та міжнародному ринках, із визначенням їхніх ключових функцій та спільних метрик. Розглянуто такі показники, як ефективність персоналу, залученість, плинність кадрів та індекс лояльності працівників (eNPS), а також методи їхнього формування. Проведений аналіз показав, що платформи не лише дозволяють оцінювати індивідуальну продуктивність працівників, але й створюють можливості для сегментації та виявлення проблем на рівні команд і підрозділів. У статті підкреслюється важливість комплексного підходу до аналізу HR метрик для підтримки стратегічного розвитку організацій. Об'єктом подальших досліджень пропонується зробити показник плинності кадрів, з метою розробки моделей прогнозування та попередження негативних результатів у контексті управління людськими ресурсами.

Ключові слова: HR метрики, управління персоналом, ефективність працівників, залученість працівників, плинність кадрів, індекс лояльності працівників, HR аналітика, корпоративна культура, стратегічний розвиток, прогнозування плинності кадрів.

HR Metrics as a Basis for Effective Personnel Management: An Overview of Platforms and Analysis Methods

Annotation. The article is devoted to the analysis of HR metrics and platforms used for their collection and evaluation. The study provides an overview of popular platforms available on the Ukrainian and international markets, highlighting their key features and shared metrics. Metrics such as employee efficiency, engagement, turnover rate, and the Employee Net Promoter Score (eNPS) are examined alongside the methods used for their formulation. The analysis demonstrates that these platforms not only assess individual employee performance but also enable segmentation and problem identification at the team and departmental levels. The article emphasizes the importance of a comprehensive approach to HR metric analysis to support the strategic development of organizations. Further research is proposed to focus on the turnover rate metric to develop predictive models and prevent negative outcomes in human resource management.

¹ к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, НУ «Львівська політехніка», ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1982-0442>

² аспіранти кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, НУ «Львівська політехніка» ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7366-8129>

Keywords: HR metrics, personnel management, employee efficiency, employee engagement, turnover rate, Employee Net Promoter Score (eNPS), HR analytics, corporate culture, strategic development, turnover rate prediction.

Вступ

HR метрики, або метрики людських ресурсів, є одним із ключових інструментів для оцінки ефективності діяльності сучасних організацій. Ці показники дозволяють керівникам відділів кадрів, топ-менеджерам та лідерам організацій отримувати всебічне розуміння стану їхніх компаній, зокрема виявляти проблемні аспекти роботи окремих відділів, команд або індивідуальних працівників. Завдяки цьому забезпечується можливість своєчасного реагування на виклики, оптимізації внутрішніх процесів та реалізації стратегічних змін.

Значення HR метрик важко переоцінити, оскільки вони мають безпосередній вплив на ключові аспекти діяльності компанії, зокрема її фінансові результати, ефективність управління персоналом, рівень залученості працівників та загальну конкурентоспроможність. Аналіз цих показників дозволяє розробляти стратегії підвищення продуктивності працівників, знижувати рівень плинності кадрів, вдосконалювати програми навчання та розвитку, а також формувати більш згуртовані й ефективні команди.

HR метрики відіграють важливу роль у довгостроковому плануванні розвитку організації. Зокрема, вони дають змогу оцінювати результативність стратегічних ініціатив, визначати потреби у змінах організаційної структури, прогнозувати потреби у персоналі та адаптуватися до змін у ринкових умовах. Таким чином, ці показники слугують базою для ухвалення виважених управлінських рішень, спрямованих на стабільний розвиток компанії.

Незважаючи на очевидну важливість HR метрик, їхній потенціал часто залишається недооціненим через недостатнє розуміння принципів їхньої побудови, аналізу та практичного застосування. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження існуючих підходів до визначення метрик людських ресурсів, оцінка їхнього впливу на різні аспекти діяльності організацій, а також розробка ефективних методів аналізу, що враховують сучасні виклики та тенденції.

Дослідження у сфері HR метрик викликають значний інтерес серед науковців та практиків через їхній вплив на ефективність управління людськими ресурсами та бізнес-процесами. Вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема І. Варіс, О. Кравчук і В. Коновалова, приділяли значну увагу питанням оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. У своїх роботах вони розглядали проблематику методів комплексного та всебічного оцінювання якісних і кількісних показників ефективності систем менеджменту персоналу. [1] Ці дослідження підкреслюють важливість системного підходу до аналізу HR метрик і необхідність інтеграції різних методів для забезпечення достовірності та об'єктивності отриманих результатів. У роботах Р. М. Madhani проводились дослідження використання HR аналітики для підвищення ефективності бізнесу, приділяючи увагу таким аспектам, як моделі зрілості, описова аналітика, прогнозна аналітика та прескриптивна аналітика. Ці роботи акцентують на потенціалі аналітичних підходів для оптимізації управління людськими ресурсами, що дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі даних. [2]. Сосо С. Т., Jamison F. та Black H. зосереджуються на зв'язку між інвестиціями в персонал та бізнес-результатами. Вони розглядали використання аналітики пов'язаних цінностей для визначення впливу залученості співробітників на ефективність бізнесу. Їхні дослідження демонструють значення інтеграції HR метрик у загальну бізнес-стратегію для підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей компанії. [3] У вітчизняній літературі Даниленко О. А. приділяє увагу соціально-психологічному

клімату в організації та інструментам для аналізу цього показника. Вона підкреслює значення врахування соціально-психологічних аспектів у процесі управління персоналом, що сприяє поліпшенню робочої атмосфери та підвищенню продуктивності працівників. [4]

Окремий акцент у дослідженнях робиться на інструментах для збору та аналізу HR метрик. Зокрема, сучасні HR платформи надають компаніям комплексний набір засобів для автоматизації процесів збору даних, їхнього аналізу та інтерпретації. Використання таких платформ дозволяє не лише підвищити точність аналізу, а й забезпечити оперативність у прийнятті управлінських рішень.

Метою статті є здійснити аналітичний огляд існуючих HR платформ та метрик, що збираються в цих платформах, а також розкрити методи формування цих метрик. Це дослідження дозволяє виявити актуальні тенденції та практики у сфері збору й аналізу даних про людські ресурси, а також визначити, які з інструментів є найбільш ефективними для забезпечення комплексного управління персоналом.

Результати

HR платформи є сучасними інструментами для ефективного управління персоналом, надаючи компаніям можливість збирати, зберігати, аналізувати та використовувати дані про працівників. Одним із найпоширеніших методів збору даних є опитування, які можуть бути адаптовані під потреби конкретної організації. Багато платформ пропонують готові шаблони опитувань із можливістю їх модифікації для підвищення релевантності отриманих результатів. Окрім збору даних, HR платформи забезпечують облік персоналу та детальну інформацію про працівників, включаючи демографічні атрибути, дату найму, тривалість роботи, а також можливість зберігати дані про заробітну плату. Інструменти для перегляду заробітної плати спрощують процес прийняття рішень щодо компенсацій, надаючи менеджерам гнучкий доступ до інформації та допоміжних інструментів для аналізу.

Більшість платформ містять функції для відстеження пріоритетів працівників і прогресу у виконанні завдань, що дозволяє організаціям отримувати проміжні звіти (щоденні, тижневі тощо) про виконану роботу. Важливим елементом платформ є моделювання організаційної структури через групування працівників у команди, відділи чи підрозділи.

Функціонал більшості платформ включає можливість імпортування даних із зовнішніх джерел, що значно спрощує інтеграцію платформи в існуючі системи компанії. Також ці продукти забезпечують інструменти для оцінки ефективності працівників, що дозволяє здійснювати більш точну й обґрунтовану оцінку персоналу.

Зібрані дані аналізуються платформами для створення комплексних аналітичних звітів, які стають основою для прийняття стратегічних рішень керівниками компаній, відділів кадрів і менеджерами. Таким чином, HR платформи виступають як ключовий інструмент для підвищення ефективності управління персоналом та вдосконалення бізнес-процесів.

На українському та міжнародному ринках існує досить багато компаній, що позиціонують себе, як HR платформи, кожна з них має унікальні переваги, що забезпечують їм конкурентоспроможність. Нижче наведено порівняльну таблицю ключових HR платформ, представлених на українському та світовому ринках, із визначенням їх основних переваг:

Порівняльний аналіз HR платформ та їхніх ключових переваг

Платформа	Ключові переваги
HURMA	Комплексне управління рекрутингом, обліком персоналу та HR-процесами; планування відпусток; оцінка продуктивності; моніторинг залученості працівників.
PeopleForce	Автоматизація рекрутингу; управління робочими потоками; оцінка продуктивності; інструменти для опитувань співробітників щодо задоволеності та залученості.
CleverStaff	Спеціалізація на автоматизації рекрутингу; інтеграція з професійними мережами; налаштування персоналізованих шаблонів для спілкування з кандидатами.
15Five	Орієнтація на підвищення залученості та продуктивності; регулярний зворотний зв'язок; постановка цілей; оцінка ефективності; інструменти для визнання досягнень співробітників.
Lattice	Управління продуктивністю; налаштування цілей; зворотний зв'язок; моніторинг професійного розвитку; інтеграція з іншими HR-системами.
Leapsome	Комбінація управління продуктивністю та навчанням; зворотний зв'язок; опитування працівників; розробка навчальних програм; аналітика для підтримки планування наступництва.
Culture Amp	Аналіз залученості працівників; формування корпоративної культури; оцінка задоволеності персоналу; широкий спектр опитувань і звітів для моніторингу стану компанії.

Джерело: складено авторами на основі джерел [5, 6, 7, 8, 9, 10, 11]

Усі розглянуті платформи пропонують широкий набір інструментів для аналітики, що дозволяє визначити спільний набір метрик, доступних для аналізу. Hurma забезпечує можливість аналізу ефективності каналів рекрутингу, гендерної статистики, плинності кадрів і загальної ефективності рекрутингових процесів. PeopleForce надає інструменти для оцінки ефективності працівників, відстеження змін настрою (pulse tracking), а також оцінки виконання завдань і досягнення поставлених цілей. 15Five пропонує панель результатів HR метрик (HR Outcomes), яка включає такі показники, як ефективність менеджерів, тренди цілей, показник залученості, ефективність компанії та плинність кадрів. Важливо зазначити, що кожна платформа в тій чи іншій формі містить відповідники до метрик, які пропонують їхні конкуренти. Це дозволяє виділити низку спільних метрик, які формуються майже всіма платформами. Серед таких можна виділити:

- Показник ефективності персоналу
- Показник залученості
- Показник плинності кадрів
- Показник ефективності персоналу.

Показник ефективності персоналу зазвичай є агрегованим результатом оцінювання продуктивності працівників, який формується на основі циклічних ітеративних опитувань, що проводяться в компанії. Такі опитування містять питання, спрямовані на оцінку відповідності працівників необхідним компетенціям для обійманої ними посади.

Результати формуються на базі відповідей трьох основних джерел:

Самооцінки працівників — відповіді співробітників про власні навички, досягнення та відповідність компетенціям.

Оцінки менеджерів — відгуки керівників про продуктивність, поведінку та професійний розвиток підлеглих.

Оцінки колег — взаємні відгуки співробітників у межах команд або відділів.

Індивідуальні результати кожного працівника об'єднуються для формування агрегованих показників на рівні команди, підрозділу, відділу, демографічної групи або всієї компанії. Оцінка зазвичай подається у вигляді числового значення або позначки на шкалі ефективності, яка є заздалегідь визначеною для відповідного циклу опитувань. Наприклад, можуть використовуватися такі рівні, як "Не відповідає очікуванням", "Відповідає очікуванням" або "Перевищує очікування". Більшість платформ також надають можливість налаштування цієї шкали відповідно до потреб компанії. [12]

Показник залученості. Показник залученості персоналу зазвичай визначається на основі результатів опитувань працівників, форма яких розробляється в межах HR платформи. Наприклад, платформа 15Five використовує опитувальник із семи запитань для оцінювання рівня залученості:

1. Робота, яку я виконую, викликає у мене почуття гордості.
2. Я відчуваю щастя, коли дуже багато працюю.
3. Мені дуже легко залишатися зосередженим на тому, що для мене є найважливішим для виконання на роботі.
4. Я вважаю свою роботу сповненою сенсу та мети.
5. Коли я прокидаюся, мені хочеться йти на роботу.
6. Я можу перейти в стан повної зосередженості під час роботи.
7. Мені подобається відчуття роботи.

Результати відповідей оцінюються за шкалою: Повністю згоден = 4, Згоден = 3, Нейтральний = 2, Не згоден = 1, Категорично не згоден = 0. Для обчислення показника залученості організації використовується наступна формула (1):

$$E = \left(\frac{\sum_{i=1}^n R_i}{n} : 4 \right) * 100 \quad (1)$$

де: E - показник залученості, R_i - оцінка отримана від кожного респондента, n - кількість відповідей. [13]

Окрім цього показника, платформа також виділяє 17 ключових драйверів залученості, які можуть впливати на рівень залучення працівників та допомагають виявляти проблемні місця на різних рівнях організацій. Драйвери представлені в таблиці:

Таблиця 2

Характеристика ключових драйверів залученості персоналу

Драйвер	Опис
Автономність	Є мірою досвіду роботи. Цей рушійний фактор оцінює ступінь, до якого працівник відчуває себе спроможним виконувати свою роботу без постійного нагляду.
Спроможність	Є мірою досвіду роботи і може бути визначена як ступінь психологічної готовності працівника, який повинен виконувати свою роль.
Стосунки з колегами	Фактор стосунків із колегами є показником стосунків працівника зі своїми колегами. Цей драйвер оцінює загальний рівень згуртованості/дружніх стосунків між колегами та позитивні стосунки в організації.

Справедливість	Є мірилом лідерства. Цей драйвер оцінює сприйняття працівником справедливості розподілу винагород у компанії та процесів прийняття рішень.
Зворотний зв'язок	Зворотний зв'язок - це вимірювання безпосереднього керівника співробітника. Цей драйвер оцінює сприйняття працівником зворотного зв'язку, який він отримує, з точки зору кількості, частоти та корисності.
Підтримка цілей	Це вимірювання досвіду роботи. Цей драйвер визначає організаційні зусилля, спрямовані на усунення структурних бар'єрів, які заважають співробітникам досягти своїх цілей.
Доступність лідера	Доступність лідера є показником лідерства організації. Він фіксує ступінь видимості та доступності їхніх бізнес-лідерів.
Чесність лідера	Чесність лідера є показником лідерства організації. Він вимірює сприйняття співробітниками зобов'язань лідерів робити те, що найкраще для працівників і компанії, а також їх здатність виконувати це зобов'язання.
Менеджер	Це вимірювання безпосереднього керівника співробітника. Стосунки між працівником і керівником базуються на повазі, справедливості та розвитку.
Значення	Це міра досвіду роботи. Організація допомагає співробітникам мати відчуття цінності, коли вони занурюються у свої ролі.
Професійний розвиток	Є вимірюванням досвіду роботи. Цей драйвер оцінює сприйняття працівником організаційних можливостей і дій у розвитку навичок
Психологічна безпека	Є мірилом безпосереднього керівника працівника. Це відображає почуття людини, що вона може проявити себе на роботі, не боячись негативних наслідків для самооцінки, статусу чи кар'єри.
Призначення	Вимірювання досвіду роботи працівника. Він оцінює ступінь, до якої працівник вірить і розуміє мету місії організації.
Відпочинок	Оцінює ступінь, до якої працівник вважає, що він отримує достатню кількість вільного часу на своїй роботі.
Посадові обов'язки	Цей рушійний фактор вимірює, наскільки добре працівник розуміє, що від нього очікується щодо продуктивності, цілей і продуктивності.
Спільні цінності	Цей фактор відображає те, чи мають колеги спільне ставлення до роботи, і є показником подібної трудової етики. Чи мої товариші по команді працюють так само старанно, як і я?
Використання	Цей рушійний фактор оцінює ступінь, до якої працівник відчуває, що він використовує свій потенціал

Джерело: складено авторами на основі джерела [13]

Виявлення та визначення пріоритетних областей для покращення взаємодії з працівниками є складним завданням для більшості організацій. Predictive Impact Model від 15Five значно спрощує цей процес, надаючи керівникам відділу кадрів і менеджерам точне розуміння факторів, які впливають на рівень залученості. Ця модель використовує алгоритми машинного навчання для оцінювання драйверів та показників залученості, аналізуючи їхній вплив на загальний показник. На основі цього аналізу платформа надає прогнозовану оцінку того, наскільки можна покращити залученість шляхом усунення проблем у найбільш критичних драйверах. Такий підхід дозволяє

менеджерам зосереджувати зусилля на найбільш значущих аспектах, оптимізуючи процеси та ресурси.

Показник плинності кадрів. Плинність кадрів вимірює швидкість, з якою працівники, яких ви плануєте замінити, залишають вашу компанію за певний період часу. Ці звільнення можуть бути добровільними або примусовими. Та зазвичай визначається платформами за формулою (2):

$$T = \frac{Td}{Ah} * 100 \quad (2)$$

де: T - показник плинності кадрів, Td - загальна кількість працівників, які залишили компанію за певний період, Ah - середня кількість працівників у компанії за той самий період. [14]

HR платформи надають можливість не лише розраховувати показник плинності кадрів, але й поєднувати його з іншими ключовими метриками, такими як залученість чи ефективність працівників. Це дозволяє отримати глибше розуміння того, чи мали працівники, які залишили компанію, позитивний або негативний вплив на її діяльність. Такий підхід забезпечує лідерів необхідними даними для ухвалення обґрунтованих рішень щодо утримання або звільнення працівників. Аналіз взаємозв'язку між показником плинності кадрів та іншими метриками сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, підвищенню ефективності управління персоналом та оптимізації інших показників.

Індекс лояльності працівників. Індекс лояльності працівників (eNPS) — це адаптований варіант метрики Net Promoter Score (NPS), яка спочатку була розроблена для оцінки задоволеності клієнтів. У контексті eNPS це питання переформульоване для співробітників, щоб оцінити їхнє бажання рекомендувати свою компанію як гарне місце для роботи. Працівників запитують: *“Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте свою компанію як місце роботи другу чи колезі?”*

Відповіді класифікуються за шкалою:

Промоутери (9–10 балів): ті, хто активно рекомендує компанію.

Нейтралі (7–8 балів): ті, хто не є ані ентузіастами, ані критиками.

Критики (0–6 балів): ті, хто, ймовірно, не рекомендуватиме компанію.

Формула розрахунку eNPS (3):

$$eNPS = \%Промоутерів - \%Критиків \quad (3)$$

eNPS надає компаніям швидкий і простий спосіб оцінити рівень лояльності співробітників. Цей індекс дає змогу отримати перші інсайти про корпоративну культуру, залученість і задоволеність працівників. [15]

Цей показник я чудовим доповненням до показників залученості, та може додатково вказувати на проблемні аспекти на різних рівнях організації.

Висновки

Метою даної статті було здійснити аналітичний огляд існуючих HR платформ та метрик, що використовуються в цих платформах, а також розкрити методи їх формування. Проведене дослідження дозволило виявити актуальні тенденції та практики у сфері збору й аналізу даних про людські ресурси, а також визначити найбільш ефективні інструменти для забезпечення комплексного управління персоналом. У статті були розглянуті популярні HR платформи, які діють на українському та міжнародному ринках. Аналіз функціоналу цих платформ дозволив встановити спільні риси та виділити кілька ключових метрик, які вимірюються в кожній із платформ, а саме:

1. Показник ефективності персоналу — агрегований результат оцінювання продуктивності працівників, що базується на даних самооцінок, оцінок менеджерів та відгуків колег.
2. Показник залученості — метрика, яка визначається на основі регулярних опитувань працівників щодо їхньої мотивації, задоволеності роботою та емоційної інтеграції в компанію.
3. Показник плинності кадрів — індикатор, що вимірює швидкість, з якою працівники залишають компанію, і дає змогу аналізувати вплив цих змін на ефективність організації.
4. Індекс лояльності працівників (eNPS) — адаптований показник Net Promoter Score, що оцінює готовність працівників рекомендувати компанію як гарне місце для роботи.

Результати дослідження демонструють, що HR платформи дозволяють не лише розраховувати окремі показники, але й аналізувати їх взаємозв'язок. Наприклад, інтеграція показника плинності кадрів із показниками залученості та ефективності працівників дозволяє отримати глибші інсайти щодо впливу кадрових змін на діяльність компанії. Методи, використані платформами для формування цих метрик, дозволяють сегментувати працівників за різними критеріями, що сприяє виявленню проблем на всіх рівнях організації. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії. Об'єктом для подальших досліджень може стати показник плинності кадрів, оскільки він зазвичай визначається простим співвідношенням працівників, що залишили компанію, до середньої кількості персоналу. Проте цей показник є важко прогнозованим. Доцільно було б провести додаткові дослідження для виявлення факторів, які найбільше впливають на цей показник, що відкрило б можливості для прогнозування та попередження небажаних результатів. Таким чином, проведене дослідження є важливим внеском у розуміння використання HR метрик у сучасних платформах та їхнього впливу на ефективність управління людськими ресурсами.

Список використаних джерел

1. Варіс І., Кравчук О., Коновалова В. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. Галицький економічний вісник. 2023. Том 82. № 3. С. 165-179.
2. Madhani P. M. Human Resources Analytics: Leveraging Human Resources for Enhancing Business Performance. Compensation & Benefits Review. 2023. Том 55. № 1. С. 31–45. <https://doi.org/10.1177/08863687221131730>.
3. Coco C. T., Jamison F., Black H. Connecting people investments and business outcomes at Lowe's: Using value linkage analytics to link employee engagement to business performance. People & Strategy. 2011. Том 34. № 2. С. 28–33. <https://www.hrps.org>.
4. Даниленко О. HR-метрики як інструмент HR-аналітики соціально-психологічного клімату колективу підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-07-01>.
5. Hurma. Офіційний вебсайт. URL: <https://hurma.work/> (дата звернення: 04.12.2024).
6. PeopleForce. Офіційний вебсайт. URL: <https://peopleforce.io/> (дата звернення: 04.12.2024).
7. CleverStaff. Офіційний вебсайт. URL: <https://cleverstaff.net/> (дата звернення: 04.12.2024).
8. 15Five. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.15five.com/> (дата звернення: 05.12.2024).
9. Lattice. Офіційний вебсайт. URL: <https://lattice.com/> (дата звернення: 05.12.2024).

10. Leapsome. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.leapsome.com/> (дата звернення: 05.12.2024).
11. Culture Amp. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.cultureamp.com/> (дата звернення: 05.12.2024).
12. 15Five. Огляд функціоналу Performance Ratings+. Офіційний вебсайт. URL: <https://success.15five.com/hc/en-us/articles/4514904701595-Performance-Ratings-Overview> (дата звернення: 05.12.2024).
13. 15Five. Engagement drivers. Офіційний вебсайт. URL: <https://success.15five.com/hc/en-us/articles/7823207086363-Engagement-drivers> (дата звернення: 05.12.2024).
14. Lattice. Turnover vs. Attrition: Decoding Two of HR's Most Important Metrics. Офіційний вебсайт. URL: <https://lattice.com/articles/turnover-vs-attrition-decoding-two-of-hrs-most-important-metrics> (дата звернення: 05.12.2024).
15. Culture Amp. Understanding the employee net promoter score (eNPS). Офіційний вебсайт. URL: <https://www.cultureamp.com/blog/employee-net-promoter-score> (дата звернення: 05.12.2024).