

# HR-АНАЛИТИКА В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РАЗВИТИЯ

## HR ANALYTICS IN RUSSIA: PROBLEMS AND WAYS OF DEVELOPMENT

ПОЛУЧЕНО 23.12.2024 ОДОБРЕНО 26.12.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.02.2025

УДК 331.1

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-1-5-11



**СВИСТУНОВ В.М.**

*Д-р экон. наук, профессор кафедры управления персоналом, ФГБОУВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**SVISTUNOV V.M.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow,*

**e-mail:** svistunov@guu.ru



**ЛОБАЧЕВ В.В.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры управления промышленными организациями, ФГБОУВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**LOBACHEV V.V.**

*Candidate of Economic Sciences, Professor, Department of International Manufacturing Business, State University of Management, Moscow,*

**e-mail:** vvl310@yandex.ru

### Аннотация

Интерес менеджмента отечественных компаний к возможностям и практике применения инструментов HR-аналитики определяет актуальность решения проблем установления ключевых метрик системы управления персоналом современной организации, существующих трудностей (препятствий), способных помешать внедрению инструментов HR-аналитики. Авторы исследуют указанные проблемы в контексте изменений, происходящих в российских компаниях в рамках цифровой трансформации. Методы исследования: опрос, интервью, анкетирование, наблюдение, анализ результатов ранее проведенных исследований — для выявления трудностей, способных оказать и оказывать серьезное влияние на внедрение и эффективность применения инструментов HR-аналитики и оценки текущего состояния положения дел в отечественных компаниях; установления наиболее часто используемых и предпочтаемых метрик в системе управления персоналом организации и формирования перечня наиболее популярных программных продуктов и основных потребителей результатов в сфере HR-аналитики.

Результаты проведенного исследования позволили оценить текущее состояние и выявить проблемные зоны внедрения инструментов HR-аналитики, сформулировать пути их устранения, установить ключевые метрики и наиболее часто используемое программное обеспечение при использовании кадровых аналитических инструментов. Полученные данные могут быть использованы в практике организационного консультирования, в деятельности служб и отделов по работе с персоналом для разработки совокупности соответствующих практических мероприятий.

**Ключевые слова:** цифровизация, Big Data, HR-аналитика, инструменты анализа, квалификация, управление персоналом.

### Abstract

*The interest of the management of domestic companies in the possibilities and practice of using HR analytics tools determines the relevance of solving the problems of establishing: key metrics of the personnel management system of a modern organization; existing difficulties (obstacles) that can hinder the implementation of HR analytics tools. The authors explore these issues in the context of the changes taking place in Russian companies as part of the digital transformation. Research methods: survey, interview, questionnaire, observation, analysis of the results of previous research – to identify difficulties that can and do have a serious impact on the implementation and effectiveness of HR analytics tools and assessment of the current state of affairs in domestic companies; to establish the most frequently used and preferred metrics in the organization's personnel management system and the formation of a list of the most popular software products and the main consumers of HR analytics results.*

*The results of the study made it possible to: assess the current state and identify problem areas in the implementation of HR analytics tools and formulate ways to eliminate them; establish key metrics and the most frequently used software when using HR analytical tools. The data obtained can be used in the practice of organizational consulting, in the activities of human resources services and departments to develop a set of relevant practical measures.*

**Keywords:** digitalization, Big Data, HR analytics, analysis tools, qualification, personnel management.

### ВВЕДЕНИЕ

Современный уровень цифровизации бизнес-процессов предприятий и организаций кардинально меняет процедуры анализа данных. При этом цифровые инструменты и технологии способствуют существенному повышению эффективности аналитических операций, выполняемых при

управлении персоналом. Появление новых продуктов на IT-рынке вынуждает ведущие отечественные аналитические центры и компании более детально исследовать их функционал. Цель таких исследований – не только установление новых функциональных возможностей, но и выявление проблем, которые могут возникнуть при их «встраивании» в действующую систему управления компании. В числе

компаний, которые провели соответствующие исследования и опубликовали полученные результаты: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» («Россия в новую эпоху: выбор приоритетов и цели национального развития», 2020 г.), РАНХиГС («Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления», 2020 г.), ПАО «Ростелеком» («Мониторинг глобальных трендов цифровизации 2022»), ПАО «Ростелеком» и АНО «Институт развития интернета» («Основные тренды развития новых коммуникационных интернет-технологий в России и в мире», 2022 г.), Госкорпорация «Росатом» («Индекс человекоцентричности компаний. Аналитический отчет», 2023 г.) и др. [1–5].

Результаты проведенного анализа представленных исследований свидетельствует о том, что в большинстве экспертиз заключений отмечается:

- необходимость расширения функционала применяемых HR-аналитиками программных продуктов в целях получения возможности выполнения всестороннего и углубленного кадрового и корпоративного анализа [2; 3; 5];
- необходимость реализации в компании системы организационно-методических преобразований при внедрении программных инструментов HR-аналитики [1; 3; 4];
- наличие большого количества причин, которые способны помешать менеджменту компании организовать внедрение и эффективное использование инструментов HR-аналитики [2; 3].

Изучение результатов аналитических отчетов и материалов позволило определить те отрасли бизнеса, в которых сегодня отмечено активное использование инструментов HR-аналитики. Прежде всего, это строительство, сфера услуг для бизнеса, финансово-кредитная система, ИТ-сфера и система торговли [10; 12].

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Авторами проведено исследование, цели которого были сформулированы следующим образом:

- дать оценку процессам внедрения и практического применения российскими компаниями современных инструментов HR-аналитики;
- выявить и систематизировать набор метрик, наиболее часто применяемых в системе HR-аналитики;
- определить причины, способные оказать негативное влияние на процесс внедрения современного ПО в систему HR-аналитики;
- определить состав наиболее востребованных и наиболее часто используемых программных продуктов, основных потребителей результатов HR-аналитики;
- разработать систему практических рекомендаций, способствующих повышению эффективности практического применения программных продуктов HR-аналитики в повседневной практике работы отечественных компаний.

Для достижения сформулированных целей были проанализированы и обобщены мнения экспертов [7; 10; 11] и различных категорий управленческого персонала российских компаний, которые активно участвовали во внедрении и практическом использовании цифровых инструментов HR-аналитики. Систематизация и структурный анализ собранной информации дали возможность выявить основные причины, значительно снижающие эффективность применения инструментов HR-аналитики отечественными организациями и сформулировать практические мероприятия, способные помочь руководству реализовать аналитические процессы с максимальной эффективностью.

## МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Для исследования была собрана, обобщена, систематизирована и проанализирована информация, отражающая мнения группы экспертов, представляющих 12 российских предприятий и организаций. Данные компании территориально расположены и ведут свой бизнес в столичном регионе как в составе производственных, так и непроизводственных сегментов рынка. В своих системах управления они активно используют современные программные продукты, реализующие аналитические процедуры в HR-сфере.

Всего в опросе приняли участие 164 сотрудника компаний. Из них 6,7% (11 человек) — представители руководства компаний, 42% (69 человек) — руководители структурных подразделений, 34% (56 человек) — работники кадровых служб и 17,3% (28 человек) — IT-специалисты.

Демографические и профессиональные характеристики выборки:

- 83% составляют сотрудники, применяющие инструменты HR-аналитики в своей повседневной работе. Из них, эксперты, которые непосредственно участвовали в процессе внедрения программных продуктов, составили 17%;
- средний возраст респондентов составляет 37 лет (возрастной диапазон — от 22 до 67 лет);
- от общего числа опрошенных мужчины составляют 52,4%, женщины — 47,6%;
- стаж работы респондентов в компании: один-три года — 14,4%, от трех до пяти лет — 31,6%, свыше пяти лет — 54%.

В ходе исследования объектов применялись следующие методы и методики:

- изучение состава и структуры внутреннего документооборота в HR-системе (положения о структурных подразделениях; должностные инструкции; регламенты рабочих процессов и процедур; технологические инструкции; регламенты взаимодействия подразделений (сотрудников); матрицы распределения ответственности и полномочий и пр.);
- опрос, интервью, анкетирование и анализ результатов ранее проведенных исследований были использованы в целях установления причин, снижающих эффективность процессов практического использования инструментов системы HR-аналитики.

С помощью указанных методов и методик получена информация, впоследствии использованная для определения: наиболее предпочтительных для компаний (часто используемые в практике управления персоналом) HR-метрик; наиболее популярных программных продуктов; основных потребителей формируемых итоговых аналитических материалов.

## ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Исследование показало, что девять (75%) компаний из 12 применяют в повседневной практике управления персоналом программные инструменты в рамках функционирующей корпоративной информационной системы (далее — КИС). При этом в семи из девяти (78%) компаний применяются стандартные («типовые») варианты ПО. Однако эксперты отмечают как недостаток то, что такое ПО не учитывает специфические особенности функционирования компаний и не требует в связи с этим предметной доработки. Только две компании (22%) в своих корпоративных информационных системах используют встроенные настройки для реализации инструментов HR-аналитики. Экспертное заключение по анкетированию показывает, что 30,4% сотрудников кадровых служб управления персоналом удовлетво-

рены возможностями и результатами, получаемыми в рамках использования корпоративных цифровых инструментов с элементами HR-аналитики.

Одна из целей исследования предполагала реализацию процедуры оценки уровня эффективности внедрения в практику управления персоналом в России современного ПО, реализующего аналитический инструментарий в HR-сфере.

Полученные результаты дали возможность определить ключевые проблемы, которые важны для выполнения детального анализа:

- насколько эффективно в компании реализуется процесс внедрения и реализации инструментов HR-аналитики;
- результаты экспертной оценки существования проблем с внедрением и использованием в компании программных инструментов анализа в HR-сфере.

Оценка осуществлялась по пятибалльной шкале. Результаты представлены в табл. 1. Средневзвешенная (совокупная) оценка уровня удовлетворенности внедрения и практической реализации аналитических инструментов составила 2,61%. В целом характер распределения оценок соответствует нормальному распределению Гаусса. Анализируя оценки отдельных экспертных групп, отметим, что самая высокая из них (3,1) – у группы IT-специалистов в силу наличия у них большего объема знаний и практики применения современных информационных инструментов и технологий.

Очень близкими оказались оценки тех экспертов, которые в компаниях относятся к руководству различных уровней:

- высшее звено управления – 2,42%;
- среднее звено (линейное и функциональное руководство) – 2,46%;
- руководство кадровых служб – 2,49%.

Таблица 1

**Оценка степени удовлетворенности процессами внедрения и практического использования программных средств HR-аналитики российскими компаниями**  
(% от количества экспертов каждой категории)

Участники экспертизы	Балльная оценка степени удовлетворенности				
	5 баллов (полная удовлетворенность)	4 балла (скорее, удовлетворен)	3 балла (чт-то удовлетворен, чт-то нет)	2 балла (скорее, НЕ удовлетворен)	1 балл (абсолютно НЕ удовлетворен)
Руководители высшего звена (11 человек)	0,0	14,4	28,2	42,4	15,0
Функциональные и линейные руководители (69 человек)	0,0	12,6	38,8	31,0	17,6
Руководители и специалисты кадровых служб (56 человек)	20,6	8,7	7,2	27,0	36,5
IT-специалисты (28 человек)	5,8	40,8	21,3	25,2	6,9
ВСЕГО (164 человека)	8,5	16,5	24,4	28,6	22,0

Источник: разработано авторами по материалам проведенного исследования.

Указанные категории руководителей высказывают критичное отношение к внедрению аналитического инструментария, вследствие чего кривая удовлетворенности у данной группы экспертов смещена к негативной части шкалы.

Распределение мнений экспертов по категории «возраст» таково:

- сотрудники в возрасте более 50 лет (старшая возрастная группа) в меньшей степени поддерживают проекты внедрения практического инструментария HR-аналитики;

- «молодые» эксперты (возраст до 35 лет) выражают более позитивное мнение.

Показательно, что сотрудники мужского пола более лояльны по сравнению с женщинами к процессам использования цифровых аналитических инструментов в работе по управлению персоналом.

Обобщая полученные данные, следует отметить, что наибольшую оптимистичную оценку процессам внедрения аналитических инструментов высказывают эксперты-мужчины возрастной категории до 30 лет. При этом наибольшая критика исходит от группы экспертов-мужчин старше 55 лет.

Основными проблемами компаний исследователи [6; 8] и эксперты [9; 11] считают недостаток объективных данных. Лишь эксперты группы «Руководители высшего звена» отмечают, что у них нет проблем при работе с аналитическими данными. Из 12 компаний только в трех (25%) все без исключения эксперты удовлетворены достаточным объемом данных для использования HR-аналитики в практике своей повседневной работы.

В ходе анализа и установления причин, способных оказать и оказывающих наибольшее негативное влияние на реализацию процесса внедрения и эффективность использования отечественными компаниями инструментов HR-аналитики, был использован метод интервьюирования. В качестве экспертов не были задействованы сотрудники-программисты, принимавшие участие в реализации проектных мероприятий по внедрению цифровых продуктов HR-аналитики в практику управленческой деятельности своей компании.

При организации интервью с целью обеспечения большей достоверности его результатов было полностью исключено внешнее влияние на экспертов. Кроме этого, не применялась система возможных вариантов ответов и их последовательность.

Сотрудникам был сформулирован открытый вопрос, в ответе (анонимном) на который они отмечали ключевые, с их точки зрения, проблемы. Опрос дал возможность собрать исходный материал для последующего анализа.

Данные отражают открытое мнение работников компаний, которые выполняли работы по внедрению программных инструментов в систему HR-аналитики, а впоследствии активно использовали их в своей практической аналитической деятельности.

Полученным в результате интервью данным была дана комплексная количественная и качественная оценка. В табл. 2 представлены обобщенные результаты мнений опрошенных респондентов по набору причин, существенно препятствующих внедрению и использованию программных продуктов HR-аналитики и тем самым потенциально снижающих эффективность выполняемых аналитических расчетов в практической деятельности кадровых служб.

Более 70% экспертов группы «Руководители и специалисты кадровых служб» высказывают мнение, что одним из существенных недостатков эффективной реализации инструментов HR-аналитики является недостаточная интеграция комплексных программных платформ управления персоналом.

Наиболее критичными в своих оценках являются эксперты, представляющие группы «Функциональные и линейные руководители» и «Руководители и специалисты кадровых служб». Эксперты, отнесенные к названным группам, выделили соответственно 11 и 10 ключевых причин, способных снизить эффективность анализируемых процессов. Мнение экспертов данных групп совпадает в определении основной причины – «Отсутствие удобного программного обеспечения для сбора, обработки и анализа

больших данных». Руководители высшего звена выделили пять ключевых причин, основной из которых является «Предпочтение в использовании устоявшихся практик, привычных и давно применяемых алгоритмов в аналитической работе кадровых служб». Обращает на себя внимание единодушное отношение всех экспертов к следующим причинам, препятствующим внедрению и эффективной практической реализации в работе российских компаний цифровых инструментов HR-аналитики:

- отсутствие нужного и удобного ПО для системы HR-аналитики;
- недостаток практических навыков у сотрудников в области работы с Big Data;
- предпочтение использовать «устоявшиеся практики», привычные алгоритмы в аналитической работе HR-служб;
- сложность интерпретации решений, формируемых на основе использования цифровых инструментов HR-аналитики.

Таблица 2

**Перечень факторов, затрудняющих применение в практике работы компаний цифровых аналитических HR-инструментов**

№ п/п	Наименование фактора (причины)	Оценка причин руководителями (%)		
		Высшего звена	Функциональных и линейных структур	Кадровых служб
1	Недостаточная интеграция с корпоративными информационными системами (КИС)	—	17	72
2	Отсутствие удобного ПО для системы HR-аналитики	37	62	86
3	Нет четкой стратегии внедрения инструментов HR-аналитики	—	57	72
4	Трудности в сборе Big Data	—	35	64
5	Недостаток практических навыков у сотрудников в области работы с Big Data	14	38	74
6	Недостаток (или отсутствие) нужной для анализа информации	—	43	52
7	Предпочтение использовать «устоявшиеся практики», привычные алгоритмы в аналитической работе HR-служб	87	32	28
8	Длительность сбора Big Data	—	35	42
9	Недостаток средств для внедрения инструментария HR-аналитики	—	18	31
10	Сопротивление персонала применять инструментарий Big Data для принятия управленческих решений	43	27	—
11	Сложность последующей интерпретации решений, полученных с применением инструментов HR-аналитики	45	34	27
12	Неодобрение руководством компаний процессов внедрения и использования системы HR-аналитики	—	—	24

Источник: разработано авторами по материалам проведенного исследования.

По мнению экспертов, процесс внедрения программных аналитических инструментов в HR-сферу является весьма

сложным и трудоёмким. Поэтому получаемые результаты не всегда соответствуют ожиданиям руководителей и специалистов компаний. Однако все опрошенные специалисты выразили абсолютную уверенность в необходимости выполнения таких работ в компаниях.

В третьем и четвёртом этапах исследования принимали участие только эксперты, представляющие следующие группы: «Руководители высшего управленческого звена», «Функциональные и линейные руководители» и «Руководители и специалисты кадровых служб». В рамках указанных этапов соответственно решались задачи установления: ключевых метрик, используемых в HR-аналитике и основных потребителей результатов, полученных от практического использования инструментов HR-аналитики.

Для решения первой поставленной задачи проводилось интервьюирование указанных групп сотрудников компаний с последующим формированием набора ключевых метрик, применяемых менеджментом в корпоративной системе HR-аналитики (табл. 3).

Таблица 3  
**Перечень ключевых метрик для системы HR-аналитики**

№ п/п	Наименование метрики	% респондентов, отметивших метрику как ключевую
1	Текущесть кадров (с причинами увольнений)	83
2	Общая численность сотрудников, работающих в компании	64
3	Источники «отбора» кандидатов на вакантные должности	60
4	Фонд оплаты труда (его размер: по прогнозу, плану и факту)	58
5	Период закрытия вакансий	59
6	Средний возраст сотрудников, работающих в компании	47
7	Количество и процентная доля (от численности) сотрудников, прошедших обучение за отчетный период	46
8	Размер средней зарплаты в компании в сравнении с рынком	45
9	Уровень вовлеченности и удовлетворенности персонала	43
10	Усредненная «стоимость закрытия» вакантной должности	36
11	Эффективность рекрутинга	33
12	Средний срок пребывания сотрудника в должности	29
13	Сроки открытия вакансии vs сроки закрытия вакансии	28
14	Структура персонала (с пропорцией численности по категориям и профессиональным группам)	27
15	Средняя производительность труда	26
16	Общий фонд (бюджет) рабочего времени	24
17	Число вакансий на одного рекрутера за отчетный период	23
18	Эффективность функционирования каналов коммуникации	21
19	Коэффициент закрываемости вакансий	18

Окончание табл. 3

№ п/п	Наименование метрики	% респондентов, отметивших метрику как ключевую
20	Стоимость (затраты) внешнего и внутреннего подбора при закрытии вакансии	16
21	Оценка текучести кадров за отчетный период	13
22	Соотношение вакансий, закрываемых разными способами	12
23	Коэффициент управляемости в компании	11
24	Затраты на обучение персонала (как собственными силами, так и с привлечением внешнего провайдера)	10
25	Уровень абсентеизма персонала	9
26	Процессы (методы, процедуры) управления талантами	7
27	Показатели ROI	6

Источник: разработано авторами по материалам проведенного исследования.

В табл. 4 представлены итоговые результаты четвертого этапа проведенного исследования, которые стали основой формирования рейтинга основных потребителей данных, получаемых в процессе реализации процедур HR-аналитики. Основой разработки рейтинга явилось обобщение ответов, высказанных экспертным сообществом.

Таблица 4

Рейтинг основных потребителей данных, являющихся результатом реализации процедур HR-аналитики

№ п/п	Категории работников, использующие инструменты HR-аналитики	% респондентов, считающих данную категорию сотрудниками ключевой
1	Руководитель кадровой службы (директор по персоналу)	64
2	Руководители структурных подразделений	57
3	Руководители компаний	39
4	Сотрудники кадровой службы	38
5	Акционеры (учредители) компаний	23
6	Сотрудники компаний	8
7	Органы государственной статистики	6

Источник: разработано авторами по материалам проведенного исследования.

При проведении пятого этапа исследования принимали участие эксперты всех групп, включая представителей рабочих команд (групп) принимающих участие в реализации проектных мероприятий по внедрению цифровых продуктов HR-аналитики в практику управленческой деятельности своей компании (IT-специалисты). В рамках данного этапа выполнялась разработка рейтинга наиболее популярных в сфере HR-аналитики программных продуктов. Для этого был применен метод интервьюирования с последующим анализом полученных данных. Ответы экспертов, отражающие их мнение о наиболее эффективном программном обеспечении в области HR-аналитики, дали возможность сформировать соответствующий рейтинг ПО (табл. 5).

Таблица 5  
Рейтинг популярности ПО в сфере HR-аналитики

№ п/п	Наименование ПО, применяемого в HR-аналитике	% опрошенных, считающих данное ПО ключевым
1	Пакет прикладных программ Microsoft Excel	90
2	Пакет прикладных программ «1С»	48
3	Пакет прикладных программ Microsoft Word	24
4	Пакет прикладных программ Power Point	19
5	Программа для HR-служб E-staff	16
6	Программы собственной разработки	15
7	Программные продукты: QlikView, Microsoft Power BI, Парус, Google Doc, Microsoft Access	8 (для каждого программного продукта)
8	Корпоративная информационная система SAP	7
9	Системы: IBM SPSS; Statistica; Tableau; Rstudio	2 (для каждого программного продукта)
10	Системы: ET Web; Oracle BI	1 (для каждого программного продукта)

Источник: разработано авторами по материалам проведенного исследования.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведенное исследование, обобщение собранных данных и анализ полученных результатов стали основой установления общих особенностей и проблем внедрения инструментов HR-аналитики в отечественных компаниях Москвы и Московской области. Было выявлено, что компании далеко не в полной мере применяют различные инструменты HR-аналитики, что негативно может отразиться на эффективности функционирования корпоративной системы управления персоналом.

Полученные в ходе пяти этапов исследования результаты позволили разработать совокупность практических предложений, ориентированных на повышение эффективности применения на практике аналитических инструментов для HR-сфера. Результаты показывают наличие серьезных трудностей, которые испытывают руководители российских компаний при внедрении и практическом применении набора инструментов HR-аналитики. Прежде всего, это отсутствие удобного и универсального ПО для HR-аналитики, включая работы с большими объемами данных (*Big Data*: функции сбора, обработки и анализа).

Сегодня среди специалистов, реализующих процессы HR-аналитики, наиболее востребованными считаются следующие программные продукты: *MS-Excel*, *1C*, *MS-Word*, *Power Point*. Однако многие аналитики не считают их эффективными инструментами для выполнения аналитических процедур в HR-сфере. Явным плюсом данных программных продуктов считается общедоступный и легко изучаемый интерфейс. Немаловажна и «простота» их применения на практике. Отрицательный фактор – ограниченность функционала, не всегда обеспечивающая возможность визуально понятного и наглядного отображения результатов анализа. Указанная проблема может быть решена путем использования программных продуктов имеющих:

- интуитивно понятный интерфейс, легко адаптируемый под решаемые задачи;

- возможность локальной установки и самостоятельной подгрузки данных из источников, которые использует пользователь;
- программные модули для обработки больших данных.

В целях получения контроля над своими данными и создания наглядной визуализации при оформлении выполненных аналитических расчетов могут быть использованы *BI*-системы (*Power BI*, *Yandex.DateLens*, *Tableau* или *Qlik*). Для выполнения корпоративных статистических расчетов рекомендуется использовать статистическую платформу *SPSS*. Аналитические корпоративные задачи могут быть решены с использованием аналитических платформ *Alteryx* и *Loginom*. Проведение корпоративных аналитических и прогнозных расчетов следует выполнять с использованием специально разработанного специализированного программного обеспечения. Для его разработки рекомендуется использовать языки программирования *Python* или *R*.

Одной из ключевых «проблем», которую приходится оперативно решать менеджменту российских компаний в процессе внедрения программных продуктов по HR-аналитике, является недостаток (или отсутствие) необходимых навыков в работе с большими данными (*Big Data*) у сотрудников кадровых служб, в том числе при реализации аналитических операций и выполнении прогнозных расчетов. В данном случае считаем целесообразным проведение на регулярной основе семинаров или тренингов для формирования у сотрудников практических навыков использования соответствующего программного обеспечения в работе с большими данными. К участию в данных семинарах (тренингах) целесообразно приглашать заинтересованных руководителей всех уровней управления и специалистов, представляющих функциональные службы и подразделения компании, испытывающих потребность в работе с большими данными.

Проблема нехватки квалифицированных специалистов в сфере HR-аналитики может быть решена разработкой действенных программ (комплекса практических мер), обеспечивающих:

- поиск и привлечение в компанию подготовленных специалистов временно не трудоустроенных или текущие условия трудоустройства, которых не отвечают их ожиданиям или уровню профессиональной подготовки;
- формирование необходимых условий для осознанного овладения действующим персоналом знаниями и навыками практического внедрения и использования аналитических инструментов, а также вовлечение сотрудников компании в проекты внедрения корпоративной информационной системы;
- формирование у персонала компании понимания и твердого убеждения целесообразности применения новых эффективных аналитических инструментов в их повседневной работе;
- повышение уровня информированности сотрудников компании о целях, задачах и содержании процессов внедрения и использования в составе корпоративных информационных систем аналитических HR-инструментов.

Выполненное исследование подтвердило, что процедура внедрения и практического применения инструментов HR-аналитики в организациях может быть успешно решена только при наличии эффективной системы взаимодействия между сотрудниками и руководителями всех уровней управления. Данный подход формирует необходимые предпосылки для осознания всеми сотрудниками важности и необходимости использования процедур HR-аналитики в целях обеспечения возможности ведения стабильного и

максимально результативного бизнеса. При этом качество аналитической информации для каждого руководителя и сотрудника должно стать важнейшим фактором эффективности как командной, так и индивидуальной работы.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Россия в новую эпоху: выбор приоритетов и цели национального развития [Текст]: эксперт. докл. / Я.И. Кузьминов (рук. авт. кол.); П.В. Орехин, П.Н. Нетреба (отв. ред.); Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд-во Высшей школы экономики, 2020. — 112 с.
2. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления [Текст] / под ред. М.С. Шклярук, Н.С. Гаркуши. — М.: Изд-во РАНХиГС, 2020. — 84 с.
3. Мониторинг глобальных трендов цифровизации 2022. ПАО «Ростелеком». Москва 2022 г. / [Электронный ресурс] URL: [https://www.company.rt.ru/projects/digital\\_trends/](https://www.company.rt.ru/projects/digital_trends/) (дата обращения: 11.06.2024).
4. Основные тренды развития новых коммуникационных интернет-технологий в России и мире. Совместное исследование ПАО «Ростелеком» и АНО «Институт развития интернета». Москва 2022 г. / [Электронный ресурс]. — URL: [https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1702279999&tld=ru&lang=ru&name=Тренды\\_НКИТ\\_2022\\_итог\\_22032023](https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1702279999&tld=ru&lang=ru&name=Тренды_НКИТ_2022_итог_22032023) (дата обращения: 11.06.2024).
5. Индекс человекоцентричности компаний. Результаты совместного исследования Корпоративной Академии Росатома, компанией BCG и Высшей школой экономики / [Электронный ресурс]. — URL: <https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1702278513&tld=ru&lang=ru&name=Индекс%20человекоцентричности%20компаний%202022.pdf&text=Росатом> (дата обращения: 11.06.2024).
6. Межевов А.Д. Корректировка вектора работы HR-системы организации при внедрении и развитии цифровых технологий [Текст] / А.Д. Межевов, О.С. Сувалов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 1. — С. 76–80.
7. Митрофанова Е.А. Трансформация социально-трудовой сферы под воздействием мегатрендов [Текст] / Е.А. Митрофанова, И.Б. Дуракова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 4. — С. 5–12.
8. Серкина Я.И. Цифровизация экономики и высшего образования: новые вызовы и угрозы // В книге: Цифровизация как драйвер роста науки и образования [Текст]: монография / Я.И. Серкина. — Петрозаводск, 2020. — С. 20–32.
9. Digital Economy: 2023: Pocket Data Book [Electronic Resource] / G. Abdurakhmanova, O. Demidkina, A. Demyanova et al.; National Research University Higher School of Economics. Electronic text data (4.1 MB). Moscow: HSE, 2023. 120 p.
10. CNews Analytics выпустил первый рейтинг HR Tech. / [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cnews.ru/reviews/hrtech\\_2022/articles/cnews\\_analytics\\_vypustil\\_pervyj\\_rossijskij](https://www.cnews.ru/reviews/hrtech_2022/articles/cnews_analytics_vypustil_pervyj_rossijskij) (дата обращения: 11.06.2024).
11. CNews: российские предприятия переходят от Excel к ИИ [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cnews.ru/reviews/hrtech\\_2022/articles/hr\\_tech\\_rossijskie\\_predpriyatiya\\_perehodyat](https://www.cnews.ru/reviews/hrtech_2022/articles/hr_tech_rossijskie_predpriyatiya_perehodyat) (дата обращения: 11.06.2024).
12. SkyQuest: исследования рынка HR Tech. [Электронный ресурс]. URL: <https://skyquestt.com/services/Data-Analytics-Services> (дата обращения: 11.06.2024).

## REFERENCES

1. Rossiya v novyyu epokhu: vybor prioritetov i tseli natsional'nogo razvitiya [Tekst]: ekspert. dokl. / Ya.I. Kuz'minov (ruk. avt. kol.); P.V. Orekhin, P.N. Netreba (otv. red.); Nac. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki». M.: Izd. dom Vysshey shkoly ekonomiki, 2020. 112 p.
2. Model' kompetentsij komandy tsifrovoj transformatsii v sisteme gosudarstvennogo upravleniya / pod red. M.S. Shklyaruk, N.S. Garkushi M.: RANHiGS, 2020. 84 p.
3. Monitoring global'nyh trendov cifrovizacii 2022. PAO «Ros-telekom». Moskva 2022 g. / [Elektronnyj resurs]. URL: [https://www.company.rt.ru/projects/digital\\_trends](https://www.company.rt.ru/projects/digital_trends) (data obrashcheniya: 11.06.2024).
4. Osnovnye trendy razvitiya novykh kommunikatsionnyh internet-tehnologij v Rossii i v mire. Sovmestnoe issledovanie PAO «Rostelekom» i ANO «Institut razvitiya interneta». Moskva 2022 g. / [Elektronnyj resurs]. URL: [https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1702279999&tld=ru&lang=ru&name=Trendy\\_NKIT\\_2022\\_itog\\_22032023](https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1702279999&tld=ru&lang=ru&name=Trendy_NKIT_2022_itog_22032023) (data obrashcheniya: 11.06.2024).
5. Indeks chelovekocentrichnosti kompanij. Rezul'taty sovmestnogo issledovaniya Korporativnoj Akademii Rosatoma, kompanij BSG i Vysshoy shkoloj ekonomiki / [Elektronnyj resurs]. URL: <https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1702278513&tld=ru&lang=ru&name=Indeks%20chelovekocentrichnosti%20kompanij%202022.pdf&text=Rosatom> (data obrashcheniya: 11.06.2024).
6. Mezhevov A.D., Suvalov O.S. Korrektirovka vektora raboty HR-sistemy organizatsii pri vnedrenii i razvitiu tsifrovyh tekhnologij // Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii, 2023, no. 1, pp. 76–80.
7. Mitrofanova E.A., Durakova I.B. Transformatsiya sotsial'no-trudovojo sfery pod vozdejstviem megatrendov // Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii, 2023, no. 4, pp. 5–12.
8. Serkina Ya.I. Tsifrovizatsiya ekonomiki i vysshego obrazovaniya: novye vyzovy i ugrozy. // V knige: Tsifrovizatsiya kak drayver rosta nauki i obrazovaniya: Monografiya. Petrozavodsk, 2020. Pp. 20–32.
9. Digital Economy: 2023: Pocket Data Book [Electronic Resource] / G. Abdrikhmanova, O. Demidkina, A. Demyanova et al.; National Research University Higher School of Economics. Electronic text data (4.1 MB). Moscow: HSE, 2023. 120 p.
10. CNews Analytics vypustil pervyj reiting HR Tech. [Elektronnyj resurs] URL: [https://www.cnews.ru/reviews/hrtech\\_2022/articles/cnews\\_analytics\\_vypustil\\_pervyj\\_rossijskij](https://www.cnews.ru/reviews/hrtech_2022/articles/cnews_analytics_vypustil_pervyj_rossijskij) (data obrashcheniya: 11.06.2024).
11. CNews: rossijskie predpriyatiya perekhodyat ot Excel k II. [Elektronnyj resurs]. URL: [https://www.cnews.ru/reviews/hrtech\\_2022/articles/hr\\_tech\\_rossijskie\\_predpriyatiya\\_perekhodyat](https://www.cnews.ru/reviews/hrtech_2022/articles/hr_tech_rossijskie_predpriyatiya_perekhodyat) (data obrashcheniya: 11.06.2024).
12. SkyQuest: issledovaniya rynka HR Tech. [Elektronnyj resurs]. URL: <https://skyquestt.com/services/Data-Analytics-Services> (data obrashcheniya: 11.06.2024).

Кожевникова Т.Ю.

## СОТРУДНИК КАК КЛИЕНТ. HR-МАРКЕТИНГ ДЛЯ УСПЕХА БИЗНЕСА И ПОБЕДЫ В БОРЬБЕ ЗА ТАЛАНТЫ.

М.: Бомбора, 2024, 288 с.

«Рынок работодателя» превратился в «рынок кандидата». Татьяна Кожевникова, автор бестселлеров «HR как он есть» и «Корпоративная культура как она есть», занимается управлением персоналом более 30 лет. Ее новая книга поможет менеджерам и кадровым специалистам по-новому взглянуть на бизнес, чтобы превратить каждый найденный талант в послу доброй воли вашего бренда, а компанию — в место силы.

Автор структурированно рассказывает:

- как не потерять ценного сотрудника в первую неделю;
- зачем вам нужен CEKCO\*;
- как повысить производительность команды, не нарушив work-life balance;
- зачем поддерживать отношения с «бывшими» сотрудниками;
- почему благополучие — это не только цифры.

\* CEKCO — (от англ. Chief Experience Officer) директор по опыту сотрудников.

