



**HR**

# КАК ПОСТРОИТЬ HR, ОСНОВАННЫЙ НА ДАННЫХ

ВЕБИНАР

# СТРУКТУРА ВЕБИНАРА

1

ЧТО ТАКОЕ HR,  
ОСНОВАННЫЙ НА ДАННЫХ



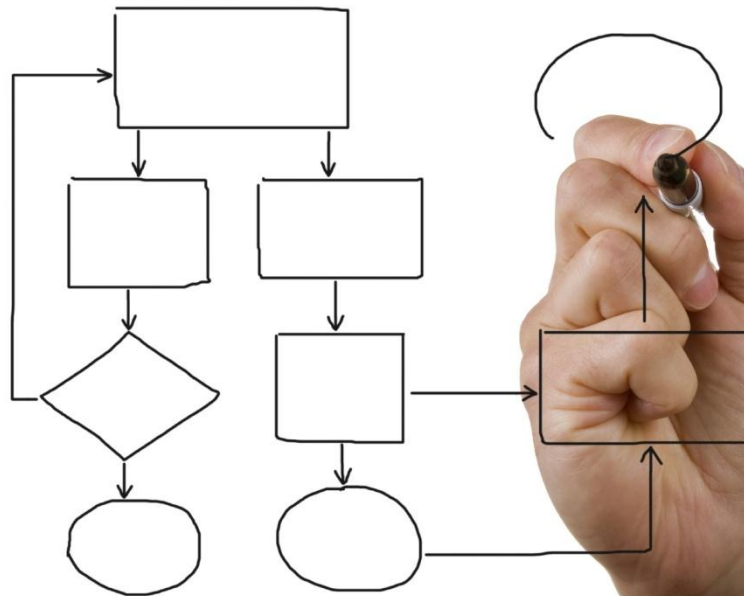
2

РАБОТА С ДАННЫМИ:  
«ШАГ ЗА ШАГОМ»



3

ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ  
ИССЛЕДОВАНИЯ





## **БЕЛОВА АЛЕКСАНДРА**

Консультант, направление  
«HR-консалтинг»  
Специалист по анализу данных,  
эконометрист

[belova@ecopsy.ru](mailto:belova@ecopsy.ru)



## **ФИНКЕЛЬШТЕЙН ГРИГОРИЙ**

Партнер компании  
Руководитель направления  
«HR-консалтинг»

[finkel@ecopsy.ru](mailto:finkel@ecopsy.ru)



# **ВЕДУЩИЕ ВЕБИНАРА**

# ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



## ВРЕМЯ

с 11:00 до 12:00  
(по московскому  
времени)



## ВОПРОСЫ

Вопросы ведущему  
можно задавать в чате  
в течение всего  
вебинара



## ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Если есть  
технические  
вопросы – пишите  
в чат

## Голосование 1. Кто Вы?



**ВЫБЕРИТЕ ПОДХОДЯЩИЙ ВАРИАНТ:**

1. HR
2. ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ДРУГОЙ ФУНКЦИИ
3. ИНОЕ

## Голосование 2. Ваша позиция в компании?



**ВЫБЕРИТЕ ПОДХОДЯЩИЙ ВАРИАНТ:**

1. ТОП МЕНЕДЖЕР
2. ЛИНЕЙНЫЙ МЕНЕДЖЕР
3. СПЕЦИАЛИСТ
4. АНАЛИТИК ДАННЫХ
5. ИНОЕ

## ПЛАН ВЕБИНАРА

1

ЧТО ТАКОЕ HR,  
ОСНОВАННЫЙ НА ДАННЫХ



2

РАБОТА С ДАННЫМИ:  
«ШАГ ЗА ШАГОМ»



3

ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ  
ИССЛЕДОВАНИЯ

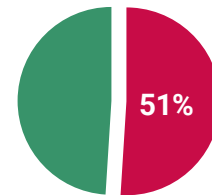


## Менеджеры не доверяют HR

- Менеджеры не считают HR экспертами даже в core-HR темах, таких как разработка моделей компетенций и Comp&Ben
- Распространяется мнение, что лучший HR – сам менеджер

### ИССЛЕДОВАНИЕ Payscale, 2013 г.

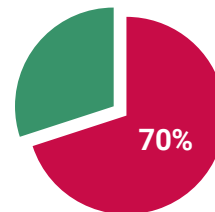
УЧАСТИЕ HR В ФОРМИРОВАНИИ КОМПЕНСАЦИОННЫХ ПАКЕТОВ  
(доли компаний)



■ Не вовлекают HR   ■ Вовлекают HR

### ИССЛЕДОВАНИЕ Institute for Corporate Productivity, 2013 г.

ОТНОШЕНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ К КАЧЕСТВУ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ  
(доли менеджеров)



■ Не соответствуют реальному профилю успеха  
■ Соответствуют реальному профилю успеха



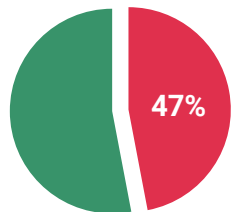
## ... К сожалению, заслуженно

### Причина: основной инструмент HR – интуиция:

- 2/3 компаний создают компетенции методом экспертного анализа интервью с менеджерами (исследование TalentCode, 2016 г.)
- Система КПЭ создается по аналогии с другими компаниями или на основании «идеальной картины», за что человек может отвечать

#### ИССЛЕДОВАНИЕ ЭКОПСИ, 2016 Г.

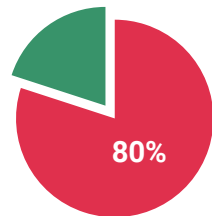
ДОЛЯ КОМПЕТЕНЦИЙ,  
РЕАЛЬНО СВЯЗАННЫХ С ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ  
ИЛИ КАРЬЕРНЫМ ДВИЖЕНИЕМ



■ Не связаны ■ Связаны

#### ИССЛЕДОВАНИЕ TOWERWATSON, 2016 Г.

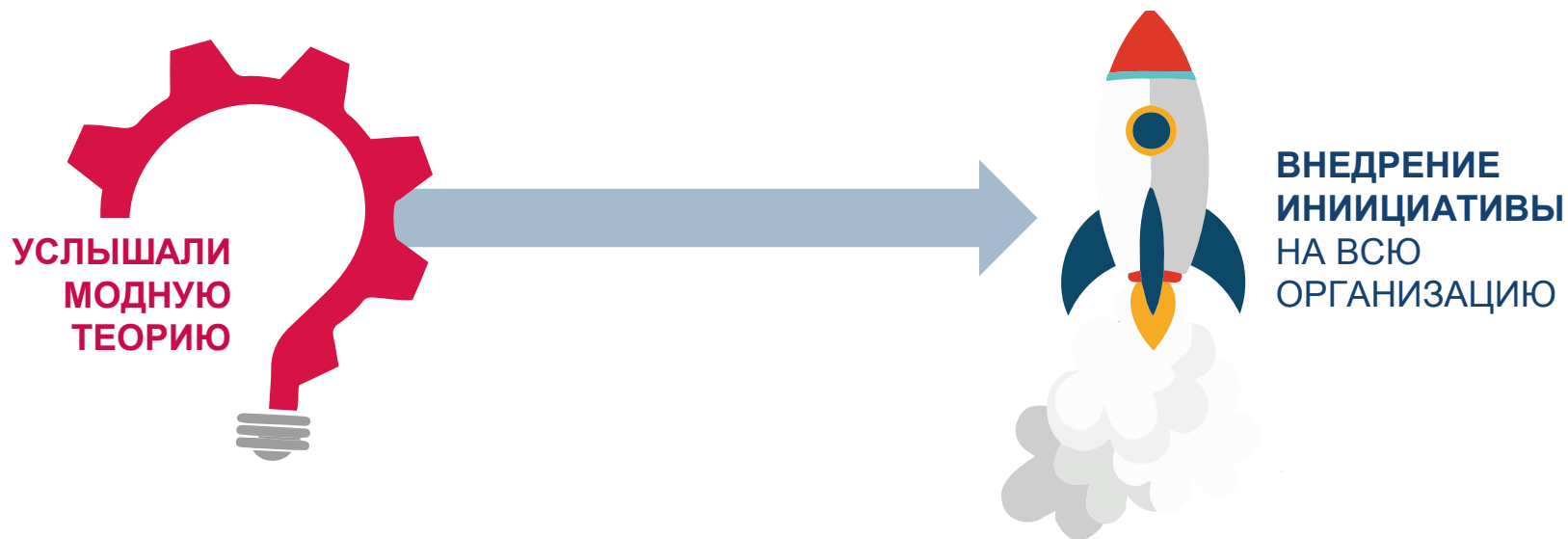
ДОЛЯ КОМПАНИЙ, ГДЕ СИСТЕМА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛЬНО ПОВЫШАЕТ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ



■ Не Повышает ■ Повышает

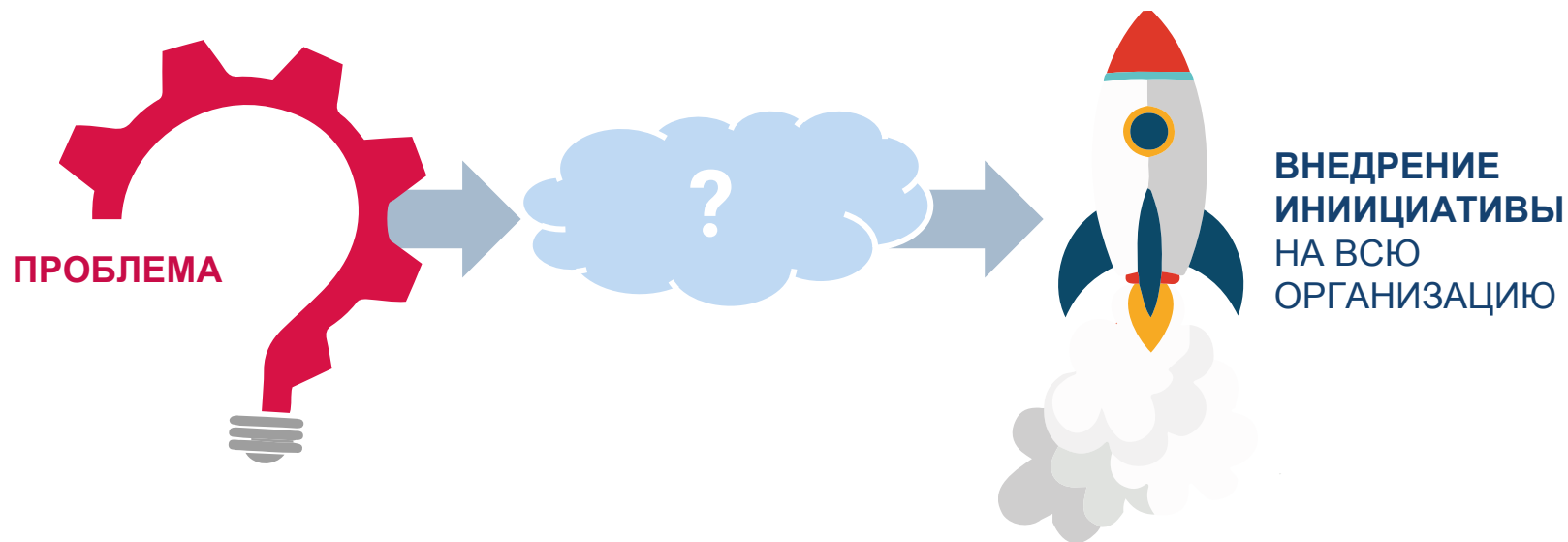
## Типовой подход к изменениям в компании

ВАРИАНТ 1



## Типовой подход к изменения в компании

ВАРИАНТ 2



## HR, основанный на данных



### Голосование 3. Уровень использования анализа данных в компании?



**ВЫБЕРИТЕ ПОДХОДЯЩИЙ ВАРИАНТ:**

1. ДАННЫЕ НЕ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
2. ...
3. ...
- 4.
- 5.
6. В КОМПАНИИ ПРОВОДЯТСЯ КОМПЛЕКСНЫЕ  
ИССЛЕДОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

# ПЛАН ВЕБИНАРА

1

ЧТО ТАКОЕ HR,  
ОСНОВАННЫЙ НА ДАННЫХ



2

РАБОТА С ДАННЫМИ:  
«ШАГ ЗА ШАГОМ»



3

ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ  
ИССЛЕДОВАНИЯ



## Подход, основанный на данных



# 1. Выявление проблемных точек: фокус исследования

ЗАДАТЬ ВОПРОС БИЗНЕСУ





## Кейс. Создание обновляемого дашборда с HR метриками



### Формирование образа будущего дашборда с HR отделом

- Список согласованных метрик
- Тип визуализации



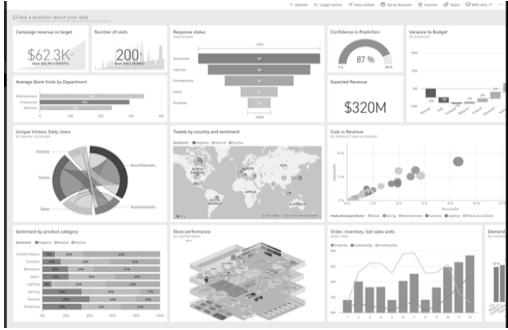
### Работа над проектом

- разработка методологии
- консолидация данных
- аудит данных
- подключение BI системы



### Презентация результата директору и руководителям смежных подразделений

## Кейс. Создание обновляемого дашборда с HR метриками



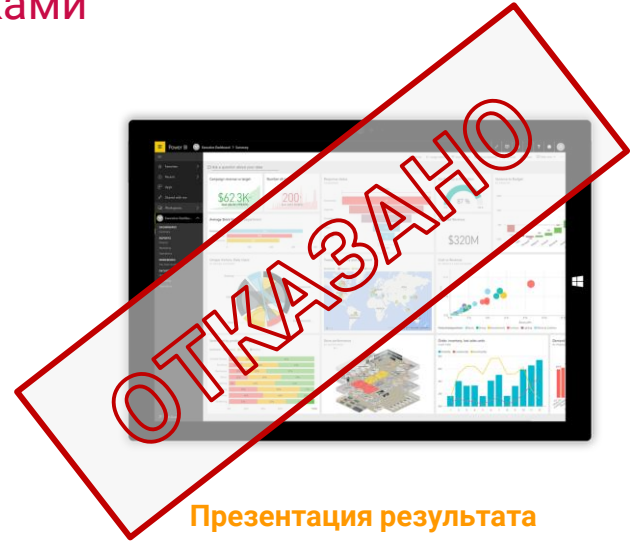
### Формирование образа будущего дашборда с HR отделом

- Список согласованных метрик
- Тип визуализации



### Работа над проектом

- разработка методологии
- консолидация данных
- аудит данных
- подключение BI системы



### Презентация результата директору и руководителям смежных подразделений

## 2. Постановка вопроса

1

АУДИТ



- Высокая ли у нас текучесть?
- Работает ли наша система мотивации?

2

ПОИСК ВЗАИМОСВЯЗЕЙ



- Какими компетенциями обладает результативный сотрудник?
- Какие факторы влияют на лояльность?
- Какие должности относятся к каким грейдам в компании?

3

ТЕСТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ВНЕДРЕНИЙ ИЛИ ИЗМЕНЕНИЙ

- Сократится ли время проведения совещаний, если мы будем проводить их стоя?
- Эффективно ли внедрение agile для нашего предприятия?

### 3. Подготовка данных



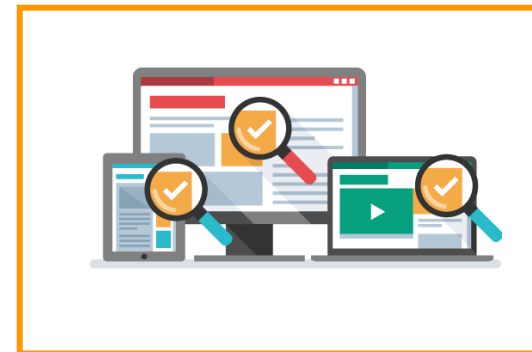
#### ВОПРОС 1

Какие данные нам необходимы для модели?



#### ВОПРОС 2

Из каких источников мы получаем данные?



#### ВОПРОС 3

Насколько данные корректны?

## Мусор на входе, мусор на выходе



## Подготовка данных: аудит массива данных

1

ПОЛНОТА



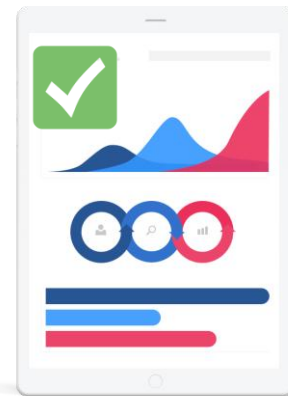
2

СОПОСТАВИМОСТЬ



3

КОРРЕКТНОСТЬ



## Подготовка данных: аудит метрики



## Кейс. Модель результативности

Крупная компания розничной торговли.

Задача: оценить влияние социально демографических характеристик сотрудника на результативность

### ВОПРОС 1

Какие данные нам необходимы для модели?

- Социально-демографические характеристики сотрудников
- Результативность

### ВОПРОС 2

Из каких источников мы получаем данные?

- База сотрудников
- Данные по результативности собранные по методологии компании

### ВОПРОС 3

Насколько данные корректны?

- Аудит данных из базы сотрудников
- Аудит показателей результативности



## Кейс. Модель результативности

Крупная компания розничной торговли.

Задача: оценить влияние социально демографических характеристик сотрудника на результативность

### ВОПРОС 1

Какие данные нам необходимы для модели?

- Социально-демографические характеристики сотрудников
- Результативность

### ВОПРОС 2

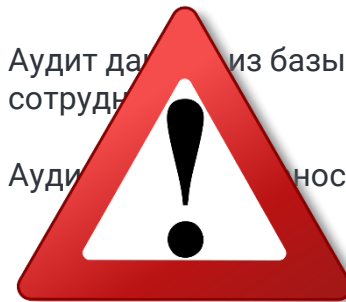
Из каких источников мы получаем данные?

- База сотрудников
- Данные по результативности собранные по методологии компании

### ВОПРОС 3

Насколько данные корректны?

- Аудит данных из базы сотрудников
- Аудит результативности



## Кейс. Модель результативности. Аудит массива данных

1

ПОЛНОТА

При проверки данных выяснилось, что в базе очень большое число пропусков

- ➔ **НЕ**верное решение: Оставить только наблюдения с без пропусков
- ➔ **Оказалось**, что среди новых сотрудников процент незаполненных данных гораздо выше.

2

СОПОСТАВИМОСТЬ

Данные по доходу сотрудников пришлось привлекать из дополнительной базы

- ➔ После стандартной программного расчета получилось, что зарплата кассира колеблется от 2 000 до 500 000 руб. в месяц
- ➔ **Проблема** заключалась в том, что из части источников данные отражали оплату по часам, некоторые источники оплату по дням.

3

КОРРЕКТНОСТЬ

Примеры ошибок массива данных

- ➔ в компании работает сотрудник **в возрасте 3,5 года**
- ➔ в компании работает сотрудник, который **будет принят на работу в следующем году**
- ➔ сотрудник работает на пол ставки **240 часов в месяц**

## Кейс. Модель результативности. Аудит показателей результативности

- Для всех должностей показатели результативности были проверены на предмет соответствия требованиям в метрикам.
- Один из показателей нарушал требования к **надежности**: плановые показатели для сотрудников ставились на основании результатов прошлого года
- Другой нарушал показатель **валидности**: сотрудники не могли влиять на результат

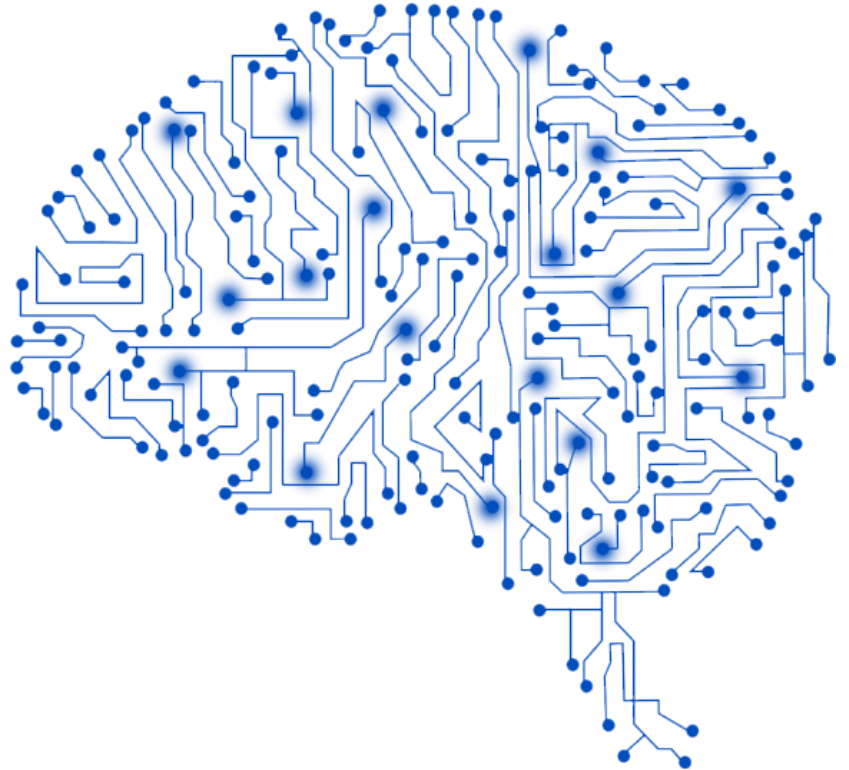


## 4. Математическая модель

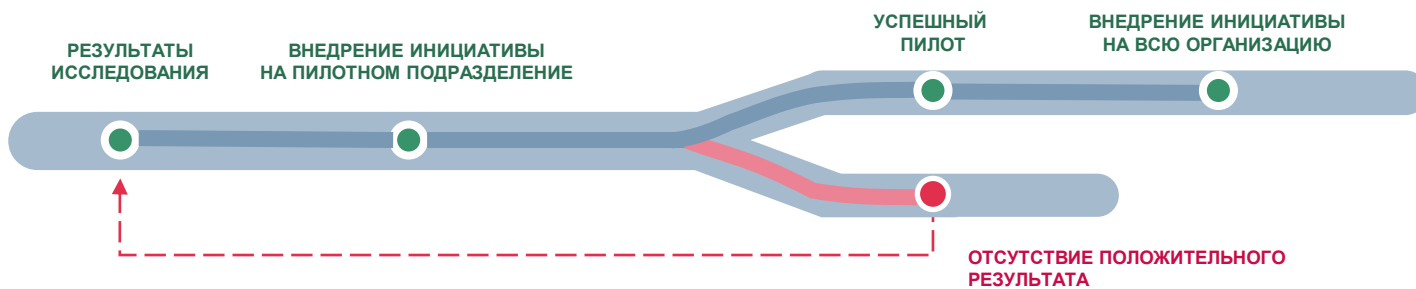
### МОЖНО ВСЕ!

Современный уровень развития математического моделирования и вычислительных мощностей снимает практически любые ограничения

- ✓ Оценить модель на данных по 80 000 сотрудников
- ✓ Провести кластеризацию по огромному массиву данных
- ✓ Оценить предсказательную модель без функциональной формы



## 5. Тестирование результатов



1

ЧТО ТАКОЕ HR,  
ОСНОВАННЫЙ НА ДАННЫХ



2

РАБОТА С ДАННЫМИ:  
«ШАГ ЗА ШАГОМ»

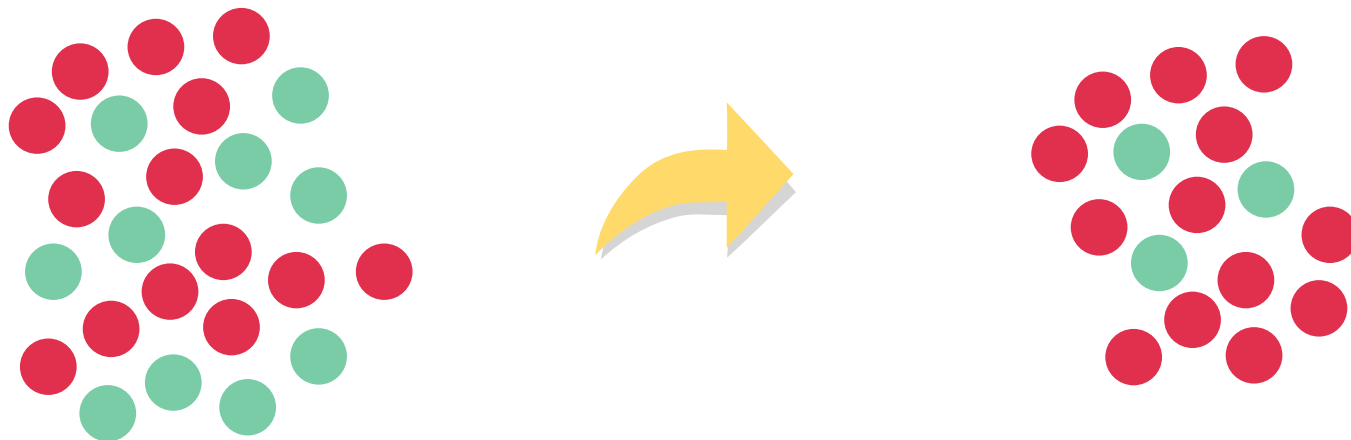


3

ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ  
ИССЛЕДОВАНИЯ



## Систематическая ошибка выжившего



## Систематическая ошибка ВЫЖИВШЕГО.

### Кейс: какие сотрудники более результативны

- На базе сотрудников, работающих в компании более трех лет, провели анализ того, какие факторы влияют на результативность
- Выяснили, что сотрудники с профильным для должности образованием менее результативны

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ,  
ПРОРАБОТАВШИХ В КОМПАНИИ 3 ГОДА

|                          | РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ<br>СОТРУДНИКИ | НЕРЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ<br>СОТРУДНИКИ |
|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Профильное образование   | 20%                          | 10%                            |
| Непрофильное образование | <b>60%</b>                   | 15%                            |



## Систематическая ошибка выжившего.

**Кейс: какие сотрудники более результативны**

На базе сотрудников работающих в компании более трех лет провели анализ, того какие факторы влияют на результативность

Выяснили, что сотрудники с профильным для должности образованием **менее** результативны

**Оказалось:**  
результативные  
сотрудники с  
профильным  
образованием гораздо  
чаще увольнялись

«ГИПОТЕТИЧЕСКОЕ» РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ

|                          | РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ СОТРУДНИКИ | НЕРЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ СОТРУДНИКИ |
|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Профильное образование   | 40%                       | 15%                         |
| Непрофильное образование | 25%                       | 20%                         |

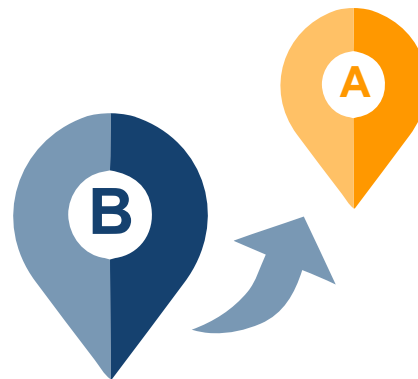
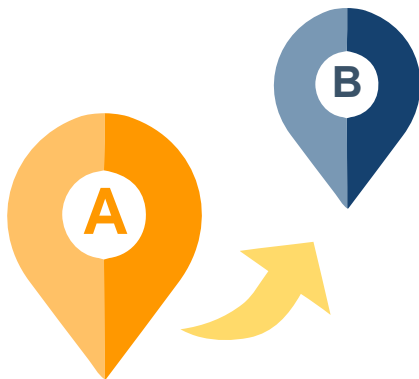


РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ  
ПРОРАБОТАВШИХ В КОМПАНИИ 3 ГОДА

|                          | РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ СОТРУДНИКИ | НЕРЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ СОТРУДНИКИ |
|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Профильное образование   | 10%                       | 10%                         |
| Непрофильное образование | 50%                       | 30%                         |

## Проблема причинности

**Цель:**  
найти как А влияет на В



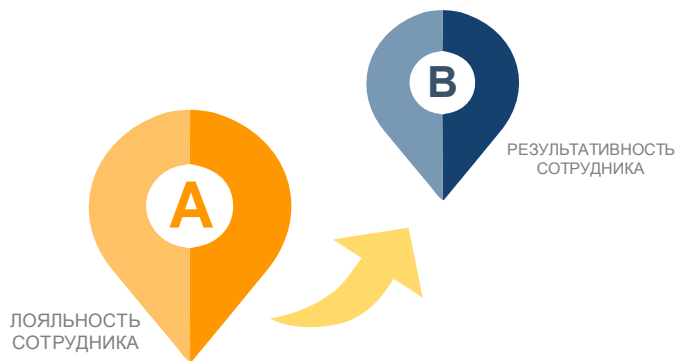
**На самом деле ...**

**В является причиной А**

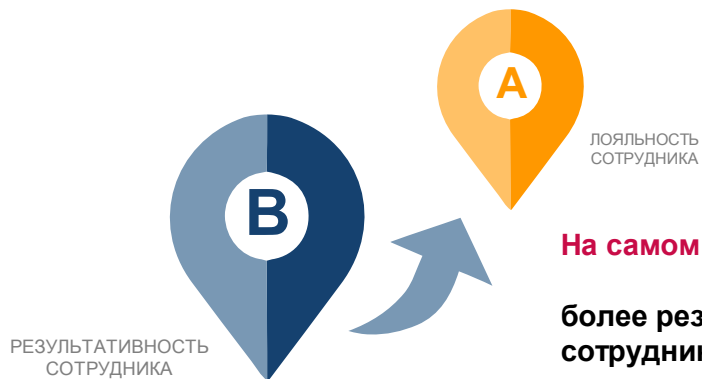
## Проблема причинности. Кейс

### Модель:

более лояльные сотрудники имеют более высокую результативность



**Решение компании:  
сконцентрировать усилия на  
удержании сотрудников**

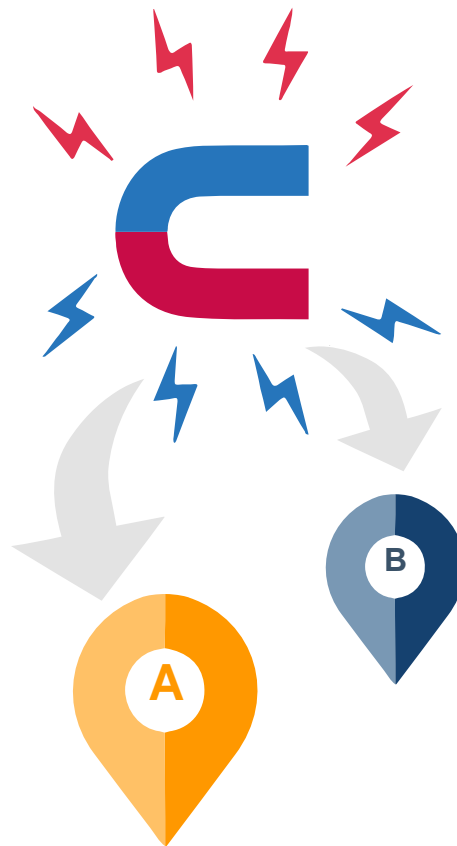
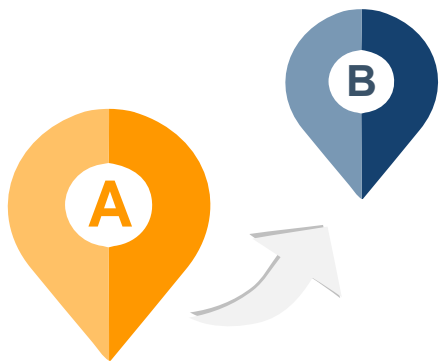


### На самом деле ...

**более результативные  
сотрудники оставались в  
компании, в то время как  
сотрудники, которым не  
удавалось эффективно  
работать уходили**

## Проблема неучтенного фактора

**Цель:**  
найти как А влияет на В

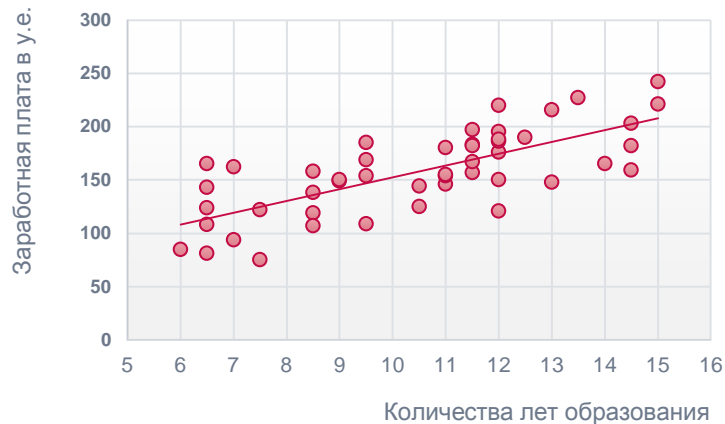


**На самом деле существует фактор С, который оказывает влияние и на А, и на В**

## Проблема неучтенного фактора.

**Кейс:** влияния образования на заработную плату  
**Неучтенный фактор:** способности человека

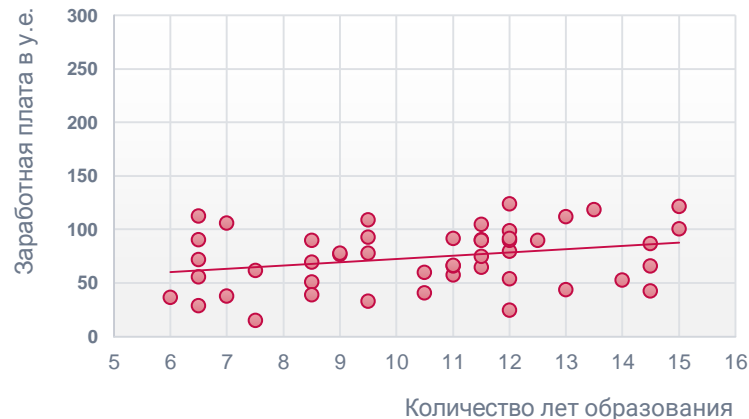
ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ



Полученный результат модели

каждый год образования добавляет в среднем 10 у.е. в день к зарплате

МОДЕЛЬ ОЧИЩЕННАЯ ОТ ВЛИЯНИЯ НЕУЧТЕННОГО ФАКТОРА



Реальность

каждый год образования добавляет к зарплате в среднем только 2 у.е.

## Голосование. Готовы ли Вы строить функцию HR, основанную на данных?



**ВЫБЕРИТЕ ПОДХОДЯЩИЙ ВАРИАНТ:**

1. УЖЕ АКТИВНО ИСПОЛЬЗУЕМ АНАЛИЗ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
2. ДА, НАДО ЗАПУСКАТЬ БОЛЬШЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ
3. ИНТЕРЕСНАЯ ИДЕЯ, НАДО ЧТО-НИБУДЬ ПОПРОБОВАТЬ
4. ИНТЕРЕСНАЯ ИДЕЯ, НО МЫ ПОКА НЕ ГОТОВЫ
5. НИКОГДА НЕ ИСПОЛЬЗОВАЛИ АНАЛИЗ ДАННЫХ, НЕ СТОИТ И НАЧИНАТЬ

НАВЕРНЯКА У ВАС  
ПОЯВИЛИСЬ  
ВОПРОСЬ!



A top-down view of a business meeting with a blue overlay. The word "BUSINESS" is written in large, bold, white letters across the center. Hands are visible around the table, some holding papers and a pen. A pair of glasses is on the table.

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !**

A top-down view of a business meeting with a blue overlay. The word "PLANNING" is written in large, bold, white letters across the center. Hands are visible around the table, some holding papers and a pen. A pair of glasses is on the table. A laptop keyboard is visible in the bottom left corner.

Research  
Planning  
Proc

Team

How it  
and objec

Statistics

business plan