

УДК 331.103.32

**Труфакина Екатерина Андреевна,**

студент,  
кафедра Управления персоналом и психологии  
Уральский гуманитарный институт,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»,  
Екатеринбург, Российская Федерация

**Беляева Елизавета Алексеевна,**

студент,  
кафедра Управления персоналом и психологии,  
Уральский гуманитарный институт,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»,  
Екатеринбург, Российская Федерация

**Лебедева Наталия Алексеевна,**

студент,  
кафедра Управления персоналом и психологии  
Уральский гуманитарный институт,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»,  
Екатеринбург, Российская Федерация

**Федик Ксения Игоревна,**

студент,  
кафедра Управления персоналом и психологии,  
Уральский гуманитарный институт,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»,  
Екатеринбург, Российская Федерация

**Лысенко Елена Владимировна**

кандидат философских наук, доцент,  
кафедра «Управления персоналом и психологии»  
Уральский гуманитарный институт,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»  
Екатеринбург, Российская Федерация

**ПРЕДИКТИВНАЯ АНАЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В HR-МЕНЕДЖМЕНТЕ***Аннотация:*

В статье рассматривается феномен предиктивной аналитики в HR-менеджменте по модели Джона Берсина и способы ее внедрения в организациях с примерами кейсов успешных компаний. Представлена авторская разработка: схема сфер применения предиктивной аналитики в HR бизнес-процессах с примерами HR-метрик.

*Ключевые слова:*

Прогнозирование, бизнес-процессы, HR-аналитика, предиктивная аналитика, HR-метрики.

Предиктивная аналитика - класс метода анализа данных, в котором используются неочевидные зависимости, данные дескриптивного анализа, прогнозной аналитики и Big Data, чтобы «влиять на события отдаленного будущего». Она используется для принятия стратегических решений и может быть применена с целью «предотвратить/ предсказать/выявить причины» явлений, которые носят скрытый характер и являются скрытыми угрозами для сохранения устойчивого функционирования организации, например, увольнения сотрудников еще до того, как это произойдет. [1]

По мнению экспертов [1], теоретически предиктивная аналитика в HR-менеджменте вместе с AI (искусственным интеллектом) призваны помогать:

- достигать долгосрочных результатов компании;
- выявлять проблемы с текучестью кадров и предлагать способы их решения;
- мониторить расходы на привлечение новых и сохранение существующих специалистов, снижая таким образом операционные затраты.

Работа с предиктивной аналитикой требует системного подхода, который даст качественный результат только в том случае, если выполнить все необходимые этапы. (рис. 1).



Рисунок 1 – Алгоритм применения предиктивной аналитики (Источник: [2])

Особое внимание уделяется сбору и анализу данных, потому что при недостаточном углублении в тему возможно столкновение с когнитивными искажениями и впоследствии с созданием некорректного или неэффективного инструмента оценки.

На рисунке 2 приведены результаты опроса применения предиктивной аналитики для компаний разных отраслей, который иллюстрирует, что предиктивная аналитика все еще не воспринимается как эффективный аналитический инструмент.

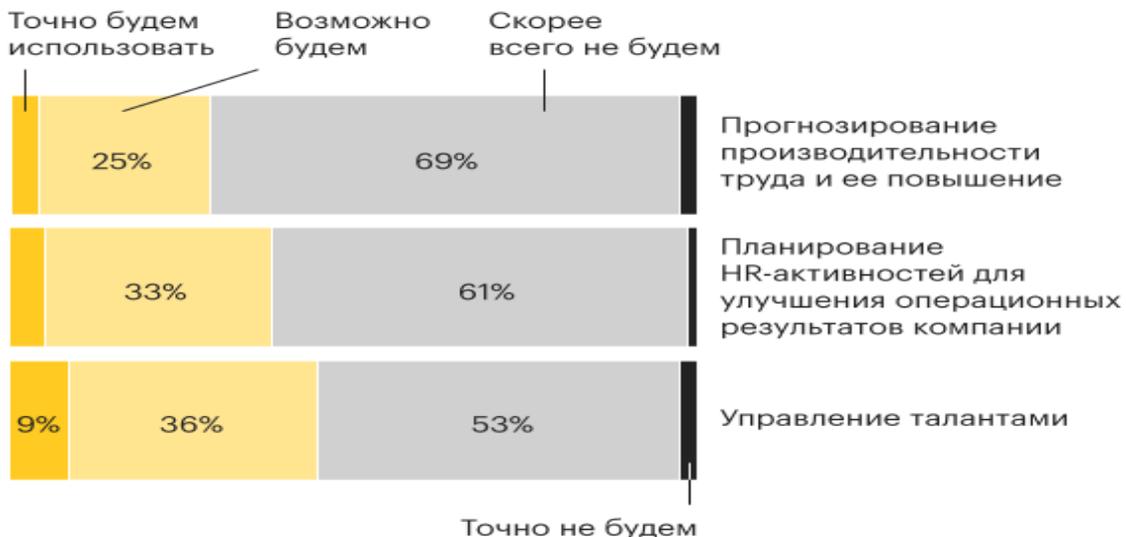


Рисунок 2 – Роль HR-аналитики в проектировании среднесрочных стратегий компании (Источник: [3])

Полученные результаты могут быть объяснены несколькими факторами: дороговизна метода, новизна предиктивной аналитики для России и среднесрочность стратегий выбранных компаний: предиктивная аналитика рассчитана на долгосрочную работу.

Примеры использования предиктивной аналитики известными компаниями:

1. Компания *Skyeng* воспользовалась возможностями AI-технологий, успешно внедрив предиктивную аналитику в работу HR-отдела. Анализ перегруженности и вероятность увольнений помогает предсказывать и своевременно покрывать качественную и количественную потребность в персонале» [2].

2. Компания *Google* с помощью предсказательной аналитики удерживает таланты, а регулярные исследования помогают вывести формулу сохранения команды в sales-подразделении. Для прогнозирования текучести персонала в предиктивной аналитике используется метод «логистическая регрессия». Она предсказывает вероятность ухода сотрудника, раскрывает причины увольнения и дает рекомендации по снижению уровня текучести.

3. В Компании *Cisco* с помощью предиктивной аналитики предсказали, кто из новых сотрудников станет наиболее эффективным в будущем. Обладая такими данными, HR-служба выстраивает график обучения

персонала, разрабатывает план индивидуального развития перспективных сотрудников, корректирует программу материальной и нематериальной мотивации. [2]

На данный момент HR-метрики предиктивного уровня — это самый передовой раздел аналитики. В таблице 1 составлена классификация метрик предиктивной аналитики, разделенная по 3 HR бизнес-процессам.

Таблица 1 – Классификация метрик предиктивной аналитики по HR бизнес-процессам.

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Привлечение и подбор персонала | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Вероятность прохождения кандидатом интервью</li> <li>● Расчет мотивационного пакета сотрудника</li> <li>● Прогноз финансовых затрат предприятия на найм персонала:             <ul style="list-style-type: none"> <li>а) Анализ финансовых затрат</li> <li>б) Прогнозирование затрат (Метод простой линейной экстраполяции стоимости работы; Метод стоимостной пропорции; Ресурсный метод прогнозирования)</li> </ul> </li> <li>● Фактические наймы по сравнению с прогнозом</li> <li>● Глобальная стоимость найма</li> <li>● Анализ всех источников найма/оценка эффективности найма</li> <li>● Планирование рабочей силы в зависимости от отрасли и местоположения:             <ul style="list-style-type: none"> <li>а) Экстраполяция</li> </ul> </li> <li>● Влияние персонала на доход</li> </ul> |
| Развитие персонала             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Цифровой профиль сотрудника</li> <li>● Тепловая карта</li> <li>● Матрица 9-Вох. Оценка потенциала и эффективности.</li> <li>● Выявление снижения скорости обучения в компании</li> </ul>   |
| Удержание персонала            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Вероятность увольнения и риск текучести:             <ul style="list-style-type: none"> <li>а) Логистическая регрессия</li> </ul> </li> <li>● Статистика увольнений с причинами</li> <li>● Выявление возможного выгорания сотрудников:             <ul style="list-style-type: none"> <li>а) Модель выгорания</li> </ul> </li> </ul>   |

(Источник: разработано авторами по [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10])

Можно констатировать, что предиктивная аналитика — отличный HR-инструмент, позволяющий всесторонне проанализировать работу компании и повысить ее эффективность во всех сферах HR-менеджмента.

В России предиктивная аналитика — совершенно новое, становящееся явление. В перспективе HR-аналитика для многих компаний станет ежедневной практикой, дающей истинные конкурентные преимущества.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Предиктивная аналитика в hr - модный тренд или жизненная необходимость? [Электронный ресурс], Режим доступа: <https://asu-analitika.ru/predikktivnaja-analitika-v-hr-modnyj-trend-ili-zhiznennaja-neobhodimost> (дата обращения: 12.11.22)
2. Предиктивная аналитика в HR: сферы применения [Электронный ресурс], Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/predikktivnaya-analitika-v-hr-sfery-primeneniya> (дата обращения: 27.03.23)
3. Цифровой профиль сотрудника. [Электронный ресурс], Режим доступа: <https://talenttech.ru/blog/hr-howto/digital-profile-of-employee/?ysclid=laqjcoeh36668542703> (дата обращения: 20.11.2022).
4. 51 ПРИМЕР HR-МЕТРИК [Электронный ресурс], Режим доступа: <https://asu-analitika.ru/51-primer-hr-metrik> (дата обращения: 12.11.22)
5. Predictive Analytics for Human Resources: Everything you need to know about Predictive HR Analytics [Электронный ресурс], Режим доступа: <https://www.predictivehr.com/predictive-hr-analytics-human-resources/> (дата обращения: 13.11.22)
6. Метод матрицы 9 Boxes: растим сильную команду и оцениваем риски [Электронный ресурс], Режим доступа: <https://hr-portal.ru/turbopages.org/hr-portal.ru/s/article/metod-matricy-9-boxes-rastim-silnyuyu-komandu-i-ocenivaem-riski> (дата обращения: 19.11.22)
7. Полтаджицкая О.Б. Моделирование риска увольнения сотрудников организации с помощью логистической регрессии // Молодежный сборник научных статей «Научные стремления». 2016. №20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-riska-uvolneniya-sotrudnikov-organizatsii-s-pomoschyu-logisticheskoy-regressii> (дата обращения: 20.11.2022).
8. Тепловая карта для описания вакансии, которая показывает, что действительно заботит кандидатов [Электронный ресурс], Режим доступа: [https://hr-portal.ru/turbopages.org/hr-portal.ru/s/story/teplovaya-karta-dlya-opisaniya-vakansii-kotoraya-pokazyvaet-cto-deystvitelno-zabotit](https://hr-portal.ru/turbopages.org/hr-portal.ru/s/story/teplovaya-karta-dlya-opisaniya-vakansii-kotoraya-pokazyvaet-cto-deystvitelno-zabotit-kandidatov) (дата обращения: 20.11.2022).
9. Долгополова И. В., Хасанов Р. А. Сравнительный анализ эффективности источников привлечения персонала на рынке труда Пермского края (на примере ОАО «Уралкалий») // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические

науки. 2014. №4 (25). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-effektivnosti-istochnikov-privlecheniya-personala-na-rynke-truda-permskogo-kрая-na-primere-oao-uralkaliy> (дата обращения: 20.11.2022)  
10. Предиктивная аналитика в HR: модно или просто-напросто необходимо [Электронный ресурс], Режим доступа: <https://ibs.ru/media/media/prediktivnaya-analitika-v-hr-modno-ili-prosto-naprost-neobkhodimo/> (дата обращения: 29.03.23)

**Belyaeva Elizaveta A.,**

Student,  
Department of Personnel Management and Psychology,  
Ural Humanitarian Institute,  
Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin  
Yekaterinburg, Russian Federation

**Lebedeva Natalia A.,**

Student,  
Department of Personnel Management and Psychology,  
Ural Humanitarian Institute,  
Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin  
Yekaterinburg, Russian Federation

**Trufakina Ekaterina A.,**

Student,  
Department of Personnel Management and Psychology,  
Ural Humanitarian Institute,  
Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin  
Yekaterinburg, Russian Federation

**Fedik Ksenia I.,**

Student,  
Department of Personnel Management and Psychology,  
Ural Humanitarian Institute,  
Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin  
Yekaterinburg, Russian Federation

**Lysenko Elena V.,**

Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor,  
Department of Personnel Management and Psychology,  
Ural Humanitarian Institute,  
Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin  
Yekaterinburg, Russian Federation

**PREDICTIVE ANALYTICS AS A FORECASTING TOOL IN HR MANAGEMENT**

*Abstract:*

The article discusses the phenomenon of predictive analytics in HR according to the model of John Bersin and ways to implement it in organizations with examples of cases of successful companies. The author's development is also presented: a diagram of the areas of application of predictive analytics in HR business processes with examples of HR metrics.

*Keywords:*

Forecasting, business processes, HR-analytics, predictive analytics, HR metrics