

**HR-АНАЛІТИКА ТА ЇЇ РОЛЬ У РОЗВИТКУ  
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

**Тодорюк Сергій Іванович**

к.е.н., асистент

**Царик Ангеліна Іванівна**

Студентка

Чернівецький національний університет

м. Чернівці, Україна

**Анотація.** HR-аналітика є ключовим інструментом для підвищення ефективності роботи організації, оскільки дозволяє проводити глибокий аналіз даних про персонал, зокрема виявляти фактори, що впливають на задоволеність і утримання працівників. Вона допомагає вдосконалити процеси найму та оптимізувати управління внутрішніми ресурсами, використовуючи прогностичні алгоритми і статистичні моделі. За допомогою комплексного підходу та аналізу масивів даних HR-аналітика сприяє прийняттю стратегічних рішень, що покращують продуктивність і конкурентоспроможність компанії. Модель корпоративної культури Деніела Денісона є інструментом для вимірювання впливу внутрішнього середовища на бізнес-результати, показуючи, як гнучкість і стабільність культури сприяють досягненню фінансових і стратегічних цілей. А також використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект та краудсорсинг, сприяє розробці аналітичних моделей для прогнозування впливу HR-рішень на загальну ефективність діяльності.

**Ключові слова.** HR-аналітика, ефективність організації, управління персоналом, прогнозування, корпоративна культура, показники ефективності, модель Денісона, задоволеність персоналу, утримання працівників, стратегічні рішення.

HR-аналітика стала дуже важливим інструментом для підвищення

ефективності роботи організації. Поєднуючи та аналізуючи дані з різних джерел, компанії можуть приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення щодо управління персоналом: HR-аналітика дозволяє менеджерам виявляти тенденції, прогнозувати майбутні потреби та вимірювати ефективність HR-заходів. Наприклад, аналізуючи дані про співробітників, компанії можуть виявити фактори, що впливають на утримання та задоволеність роботою, а також визначити сфери, де необхідне втручання. Таким чином, HR-аналітика може допомогти організаціям оптимізувати використання ресурсів і підвищити операційну ефективність.

Одним із основних способів, за допомогою яких HR-аналітика покращує ефективність організації, є вдосконалення процесу найму. Використовуючи історичні дані та прогнозні алгоритми, компанії можуть визначити характеристики та кваліфікацію, які, швидше за все, призведуть до високої продуктивності на певній посаді. Це дозволяє компаніям ефективніше перевіряти кандидатів і приймати кращі рішення щодо найму. Крім того, HR-аналітику можна використовувати для оцінки успішності попередніх стратегій найму та коригування їх на основі результатів аналізу. Зменшуючи кількість помилок під час найму та покращуючи якість найнятих співробітників, організації можуть побачити значні покращення в загальній продуктивності [4].

На успішність компанії на ринку, її здатність досягати своїх бізнес-цілей впливають багато зовнішніх факторів, проте не меншу роль в цьому відіграє і внутрішнє середовище. Саме з внутрішнім середовищем і має працювати HR-менеджер, реалізуючи свою функцію бізнес-партнера.

HR-аналітика неминуче повинна адаптуватися до сучасних реалій і вимагає постійних, систематичних і комплексних змін у системах збору та обробки даних. При цьому особливу увагу необхідно приділяти не лише професійній компетентності персоналу, але й різноманітним потенційним можливостям, які надають організації стратегічну конкурентну перевагу. Процес збору, обробки та аналізу даних також вимагає активного використання

інформації, що міститься у зовнішньому середовищі, зокрема даних про кадровий потенціал конкурентів, бізнес-стратегію та корпоративну культуру [3].

Загалом, це створює хороші передумови для прийняття управлінських рішень, що виходять за рамки стандартних уявлень про цільовий ринок, і дозволяє організації не тільки намітити можливі шляхи, а й побудувати стратегічну модель свого розвитку.

Приклади використання HR-аналітики є важливими інструментами для підвищення ефективності роботи компанії. Одним із них є коефіцієнт плинності персоналу, який відстежує рівень відтоку кадрів і допомагає ідентифікувати проблеми в HR-процесах: від найму до внутрішньої комунікації. Також важливими показниками є час і вартість закриття вакансій, що дозволяють оцінити ефективність роботи рекрутерів. Показник часу до найму показує, наскільки швидко і якісно новий працівник може приєднатися до команди. Середній вік у команді допомагає зрозуміти особливості міжпоколінної взаємодії та її вплив на атмосферу в компанії. Показник залученості співробітників, оцінюваний за допомогою опитувань, відображає рівень інтеграції працівників у колектив та їхню підтримку компанії. Задоволеність співробітників дозволяє глибше розуміти їхні емоційні потреби, що впливає на продуктивність [1].

Отже, HR-аналітика надає компанії інструменти для глибшого розуміння важливих аспектів управління персоналом, таких як плинність, ефективність рекрутингу, адаптація новачків, взаємодія між поколіннями та задоволеність співробітників. Регулярний аналіз цих показників дозволяє компанії виявляти й усувати потенційні проблеми на ранніх етапах, підвищуючи якість робочого середовища та покращуючи продуктивність команди.

Варто також зазначити, що HR-аналітика має ряд специфічних особливостей, які роблять її якісно відмінною від інших методів аналізу даних, зокрема:

– вона не лише суттєво допомагає працівникам HR-відділу при виконанні

ними їх професійних обов'язків, а й сприяє вирішенню інших проблем діяльності організації;

- дозволяє вельми ефективно здійснювати систематичний аналіз масивів великих даних, які надходять у різних форматах і з найрізноманітніших джерел;

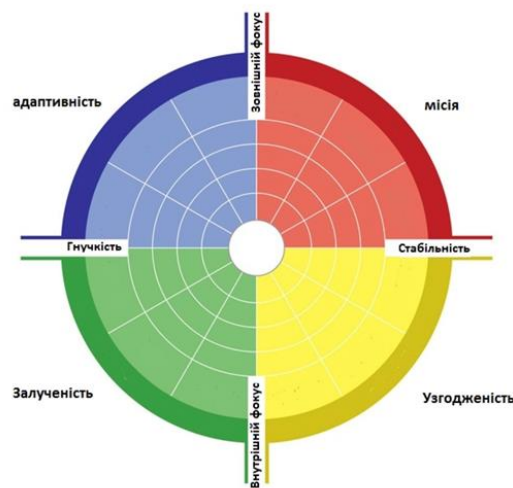
- зорієнтована на використання сучасних, прогресивних інструментів та методів, зокрема математичної лінгвістики, статистичного аналізу, штучного інтелекту, прогнозної аналітики, краудсорсингу (інтелектуального співробітництва) тощо;

- сприяє у розробленні моделі для прогнозування ступеня впливу управлінських рішень у сфері управління персоналом на бізнес-процеси та результати діяльності організації;

- активно застосовує найрізноманітніші інструменти візуалізації даних для ілюстрації показників тощо [3].

Таким чином, HR-аналітика може допомогти організаціям стати більш конкурентоспроможними, ефективніше управляти своєю робочою силою, скоротити витрати і підвищити загальну задоволеність і залученість співробітників.

Існує багато підходів до класифікації корпоративної культури і хотіла б звернути увагу на модель корпоративної культури доктора Деніела Денісона, професора Міжнародного інституту розвитку менеджменту в Лозані в Швейцарії (див. рис.1).



**Рис. 1. Модель корпоративної культури Данієла Денісона**

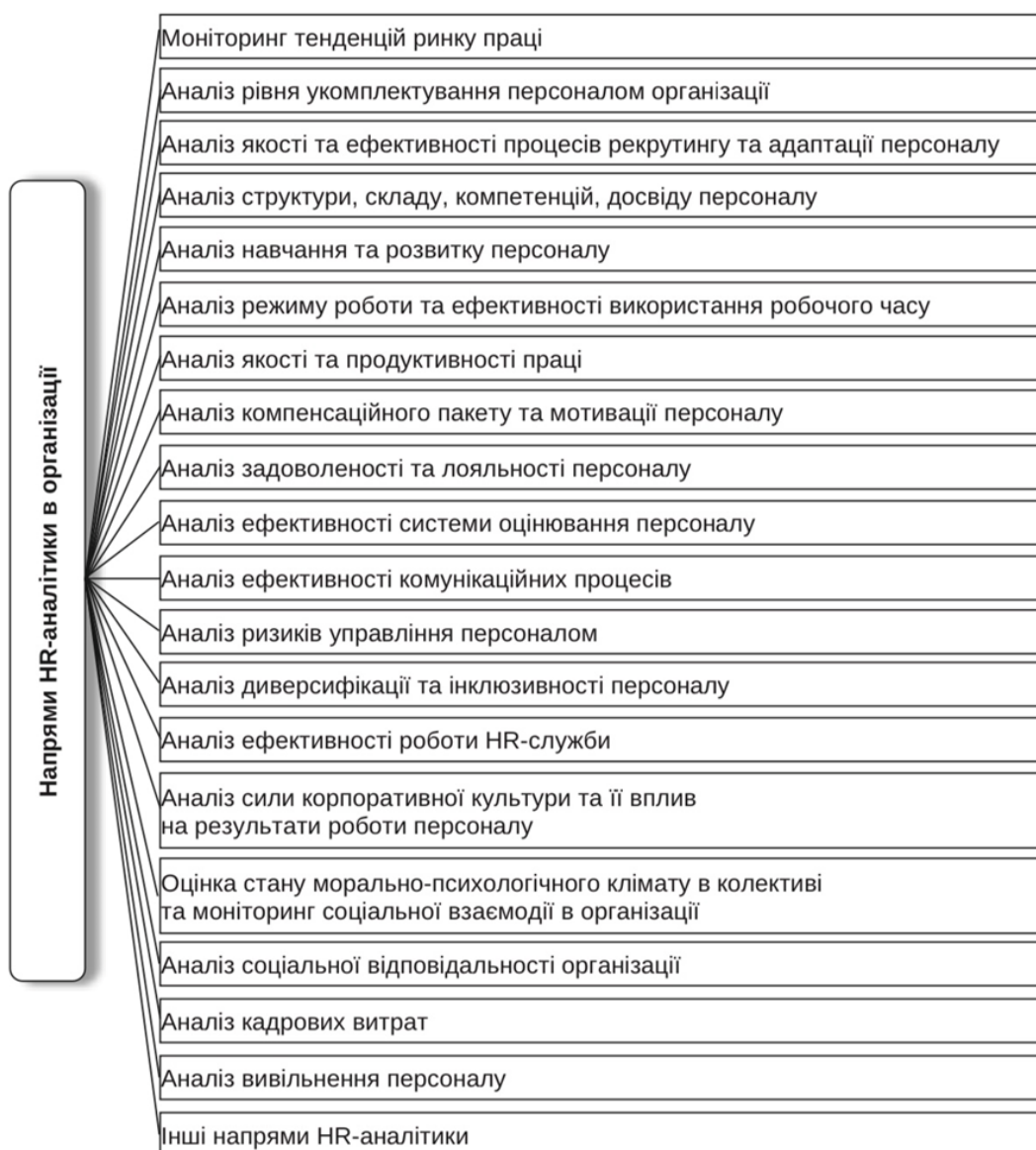
У своєму дослідженні доктор Денісон виявив значний зв'язок між корпоративною культурою компанії та ключовими бізнес-показниками (рентабельність інвестицій, зростання продажів, якість, інновації та задоволеність працівників).

Згідно з моделлю Денісона, корпоративна культура розглядається через призму чотирьох ключових характеристик (місія, адаптивність, залученість і послідовність). Розвиток цих показників визначає гнучкість чи стабільність корпоративної культури та її зовнішню чи внутрішню орієнтацію. Місія та узгодженість впливають на фінансові показники: рентабельність активів (ROA), рентабельність інвестицій (ROI) та рентабельність продажів (ROS). Компанії з високими показниками місії та узгодженості також мають налагоджені системи та процеси, які можна легко змінити за потреби. Згуртованість і прихильність (внутрішній фокус) впливають на задоволеність співробітників і рентабельність інвестицій. Такі компанії характеризуються високою якістю продукції та належним розподілом ресурсів. Прихильність та адаптивність (гнучкість) впливають на розвиток продукту та інновації. Такі підприємства характеризуються високим рівнем інновацій у виробництві та обслуговуванні, а також швидким реагуванням на потреби клієнтів та працівників. Рівень адаптивності та місії (зовнішньої орієнтації) впливають на дохід, зростання продажів і частку ринку [2].

Варто підкреслити, що ключем до успішного управління персоналом і досягнення стратегічних цілей організації є комплексне та інтегроване використання HR-аналітики (див. рис. 2).

Варто зазначити, що динаміка і перспективи розвитку HR-аналітики визначаються використанням цілої низки методів, інструментів і підходів. У світовій HR-практиці заведено виділяти п'ять основних фаз розвитку HR-аналітики в організації. Перша фаза - описова аналітика, тобто організація має тільки базові процедури управління інформацією, її збирання, узагальнення та простого аналізу. Другий етап - розвиток розуміння керівництвом організації необхідності постійно розраховувати HR-показники, відстежувати їхню

динаміку та формувати відповідні звіти. Третій етап полягає в порівняльному аналізі HR-показників на основі застосування економіко-математичних методів аналізу, впровадження технологій великих даних і простих аналітичних систем усередині та поза організацією. Четвертий етап характеризується інтеграцією HR-аналізу в загальноорганізаційну систему аналізу та встановленням прямих і непрямих зв'язків і взаємозалежностей між HR-показниками та результатами діяльності організації в усіх напрямках. Крім того, на цьому етапі широко поширена практика візуалізації результатів аналізу та генерації постійних висновків.



**Рис. 2. Основні напрями HR-аналітики в організації**

П'ятий етап характеризується організацією, що володіє сучасними можливостями аналітичної системи і повністю інтегрованою в показники ефективності. Важливу роль у цій фазі відіграє активне використання процедур прогнозування, які дають змогу ухвалювати управлінські рішення в режимі реального часу, а також проводити поточні оцінки та ухвалювати рішення [3]. Таким чином, залежно від того, в якій фазі перебуває організація, можна говорити про роль і позицію окремих людей у досягненні стратегічних цілей, поставлених керівниками всіх рівнів, а також про їхню зрілість, сучасність і прогрес у розумінні свого потенціалу.

Можна зробити висновок, що HR-аналітика являє собою складний процес збору, обробки й аналізу даних за допомогою різноманітних методів і моделей. Вона зорієнтована на пошук та виявлення прихованих залежностей і впливів, що дозволяє встановити проблему, виявити її глибинні причини та сформувати відповідну оцінку стану системи управління персоналом відповідно до визначених параметрів.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.**

1. Аналітика HR //peopleforce [Електронний ресурс]: URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/hr-analytics>
2. Вплив HR-менеджера на корпоративну культуру через систему управління персоналом // Медіаплатформа про роботу та життя [Електронний ресурс]. URL: <https://budni.robota.ua/hr/vpliv-hr-na-korporativnu-kulturu>
3. Грідін О. В., HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. 2024
4. Delfi Kurnia Zebua, Tomi Apra Santosa, Fegid Dian Putra: The Role of HR Analytics in Enhancing Organizational Performance: A Review Literature. Indonesia, 2024