

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

DOI: 10.18287/2542-0461-2023-14-2-164-170



НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

УДК 332.1

Дата поступления: 10.02.2023

рецензирования: 21.03.2023

принятия: 30.05.2023

Применение подхода MVP (минимальный рабочий продукт) для обоснования эффективности внедрения HR-аналитики

М.Н. Белинская

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева,
г. Самара, Российская Федерация

E-mail: belinskaya.mn@ssau.ru. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7567-8148>

Е.А. Пшеничная

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева,
г. Самара, Российская Федерация

E-mail: pshenichnaya-01@list.ru. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2672-4093>

Н.В. Соловова

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева,
г. Самара, Российская Федерация

E-mail: solovova.nv@ssau.ru. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3280-3380>

Аннотация: В данной статье рассматривается проблема внедрения HR-аналитики в компании, а именно проблема доказательной базы эффективности инструментов, методов и совокупной системы HR-аналитики. Подходов к обоснованию существует множество: экспертная оценка, чужой опыт, эксперимент, эмпирический путь. Авторами был разработан подход, который позволяет подготовить материал для делового обоснования внедрения инструментов HR-аналитики. Материал представляет собой доказательство эффективности инструментов HR-аналитики на основе собственного опыта внедрения минимально функционирующей системы (MVP). Данный подход был заимствован из менеджмента инноваций. На примере HR-аналитики в системе подбора персонала продемонстрирована работоспособность подхода MVP. Среди инструментов HR-аналитики были рассмотрены: «воронка» подбора персонала, расчет затрат на подбор и анализ источников подбора персонала. Повышение эффективности работы службы подбора персонала авторами обосновано через два показателя: снижение временных затрат, минимизация затрат на подбор персонала. Рассчитав, эффект от предложенных инструментов, через затраты и результат предлагается рассчитать эффективность. Немаловажным в данной работе является наличие практического опыта применения подхода MVP к обоснованию эффективности HR-аналитики в системе подбора персонала в компании. В примере был использован опыт фармацевтической компании, которая после внедрения минимального жизнеспособного продукта в виде нескольких инструментов HR-аналитики увидела резервы для повышения эффективности работы системы подбора персонала. HR-аналитика рынка продуктов и услуг для менеджеров по персоналу – дополнительный ключ к повышению эффективности системы подбора персонала, он способен повысить результативную эффективность, о которой также важно помнить. В статье были рассмотрены работы Дирка Джонкера, программные продукты для менеджеров по персоналу (Talantiks и Пульс), услуги рабочих сайтов. Авторами предложены HR-метрики и формулы для расчета основных и наиболее важных показателей подбора, а также подробно расписаны ключевые инструменты HR-аналитики, которыми сможет воспользоваться любой, ознакомившийся со статьей.

Ключевые слова: HR-аналитика; MVP; подбор персонала; эффективность инструментов; принятие решений.

Цитирование. Белинская М.Н., Пшеничная Е.А., Соловова Н.В. Применение подхода MVP (минимальный рабочий продукт) для обоснования эффективности внедрения HR-аналитики // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2023. Т. 14, № 2. С. 164–170. DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2023-14-2-164-170>.

Информация о конфликте интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

© Белинская М.Н., Пшеничная Е.А., Соловова Н.В., 2023

Марина Николаевна Белинская – старший преподаватель кафедры управления человеческими ресурсами, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

Елизавета Андреевна Пшеничная – обучающийся 4-го курса по направлению «Управление персоналом», Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

Наталья Валентиновна Соловова – доктор педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой управления человеческими ресурсами, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

SCIENTIFIC ARTICLE

Submitted: 10.02.2023

Revised: 21.03.2023

Accepted: 30.05.2023

Application of the MVP (minimum viable product) approach for justifying the effectiveness of HR-analytics implementation

M.N. Belinskaya

Samara National Research University, Samara, Russian Federation

E-mail: belinskaya.mn@ssau.ru. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7567-8148>

E.A. Pshenichnaya

Samara National Research University, Samara, Russian Federation

E-mail: pshenichnaya-01@list.ru. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2672-4093>

N.V. Solovova

Samara National Research University, Samara, Russian Federation

E-mail: solovova.nv@ssau.ru. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3280-3380>

Abstract: This article discusses the problem of implementing HR analytics in a company, namely the problem of the evidence base for the effectiveness of tools, methods and the overall system of HR analytics. There are many approaches to justification: peer review, someone else's experience, experiment, empirical way. The authors have developed an approach that allows you to prepare material for a business case for the introduction of HR analytics tools. The material is evidence of the effectiveness of HR analytics tools based on our own experience in implementing the Minimum Viable Product (MVP). This approach was borrowed from innovation management. Using the example of HR-analytics in the recruitment system, the efficiency of the MVP approach is demonstrated. Among the tools of HR-analytics the «funnel» of recruitment, calculation of recruitment costs and analysis of recruitment sources were considered. Improving the efficiency of recruitment service is substantiated by the authors through two indicators: reducing time costs, minimizing recruitment costs. Having calculated the effect of the proposed tools, it is proposed to calculate the efficiency through costs and results. Important in this work is the presence of practical experience in applying the MVP approach to substantiate the effectiveness of HR analytics in the recruitment system in a company. The example used the experience of a pharmaceutical company, which, after implementing the Minimum Viable Product in the form of several HR analytics tools, saw reserves for improving the efficiency of the recruitment system. HR analytics of the market for products and services for HR managers is an additional key to improving the efficiency of the recruitment system, it can increase the effective efficiency, which is also important to remember. The article reviewed the work of Dirk Jonker, programs, products for personnel managers (Talantiks and Pulse), services of job sites. The authors propose HR metrics and formulas for calculating the main and most important selection indicators, and also describe in detail the key HR analytics tools that anyone who has read the article can use.

Key words: HR-analytics; MVP; recruitment; tool effectiveness; decision making.

Citation. Belinskaya M.N., Pshenichnaya E.A., Solovova N.V. Application of the MVP (minimum viable product) approach for justifying the effectiveness of HR-analytics implementation. *Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie = Vestnik of Samara University. Economics and Management*, 2023, vol. 14, no. 2, pp. 164–170. DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2023-14-2-164-170>. (In Russ.)

Information on the conflict of interest: authors declare no conflict of interest.

© **Belinskaya M.N., Pshenichnaya E.A., Solovova N.V., 2023**

Marina N. Belinskaya – senior lecturer of the Department of Human Resource Management, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

Elizaveta A. Pshenichnaya – 4th year student in the field of «Human Resource Management», Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

Natalya V. Solovova – Doctor of Pedagogics Sciences, associate professor, head of the Department of Human Resource Management, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

Введение

Уже долгое время интерес HR-сообществ направлен в сторону HR-аналитики [1]. Действительно, в современном VUCA-мире большое значение приобретает навык принятия решений, основанных на количественных данных, а не на интуиции [2; 3]. Однако многие авторы сталкиваются с проблемой невозможности обосновать эффективность инструментов HR-аналитики, что является необходимым при инициации внедрения инструмента.

Нами был разработан подход, который позволяет подготовить материал для делового обоснования внедрения инструментов HR-аналитики.

Из теории зрелости HR-аналитики Дирка Джонкера следует, что HR-аналитика первого уровня не требует финансовых затрат, а в качестве технологии сбора данных могут служить таблицы Excel [4]. Первый опыт внедрения инструментов может быть реализован собственными усилиями менеджеров по персоналу. Следовательно, для обоснования эффективности инструмента можно использовать собственные же показатели.

Таким образом, план подготовки обоснования для внедрения HR-аналитики будет иметь следующие этапы:

1. Внедрение HR-аналитики 1-го уровня;
2. Расчет эффекта;
3. Анализ эффективности;
4. Вынесение предложений по автоматизации и регулярности.

Данный подход будет аналогичен методу MVP в проектном менеджменте. MVP (Minimum Viable Product) – «минимальный жизнеспособный продукт, обладающий минимальными, но достаточными для удовлетворения первых пользователей функциями». Он применяется для проверки эффективности инновационного продукта. Внедрение инновации требует эксперимента. Менеджерами разрабатывается гипотеза, что решение имеет ценность для бизнеса: решит проблему или удовлетворит потребность. На этапе разработки MVP происходит валидация продукта – процесс доказательства гипотезы [5]. Подход позволит не только убедить в эффективности бизнес-процесса, но и HR-менеджерам системно подойти к процессу инициации и детальнее проработать требования к бизнес-процессу – HR-аналитике.

Основная часть

Далее рассмотрим, какие инструменты менеджер по подбору персонала может применить без автоматизации. Сегодня, по данным исследования TSQ, к самым распространенным направлениям анализа данных в подборе относят:

- оценка каналов найма в разрезе окупаемости;
- воронка подбора (конверсия);
- анализ стоимости привлечения [6].

Расчет конверсии каждого этапа проводится по следующей формуле: количество кандидатов, перешедших на другой этап, делится на количество кандидатов предыдущего этапа. Общая конверсия «воронки» подбора – это соотношение количества принятых на работу и количества полученных резюме или заявок. Общая конверсия нужна для того, чтобы понять эффективность процесса подбора и

спланировать, сколько кандидатов нужно привлечь на входе в воронку, чтобы получить необходимое количество на выходе [7]. На рисунке представлены этапы подбора для воронки.



Рисунок – Графическое изображение воронки подбора
Figure – Graphic image of the selection funnel

На рисунке схематично изображены этапы, но в реальности это будет таблица в Excel.

При анализе источников подбора оценивается общая конверсия каждого источника, затраты на подбор одного сотрудника, срок закрытия вакансии, а также может быть учтен уровень текучести в первые полгода и эффективность сотрудников. Каждый источник ранжируется по всем критериям оценки. Ранги источника суммируются, и наименьшее значение будет иметь самый эффективный источник подбора.

Для оценки затрат на подбор можно применять следующую формулу:

$$З_{пк} = \frac{З}{К_{пр}}, \quad (1)$$

где $З_{пк}$ – затраты на подбор одного сотрудника;

$К_{пр}$ – количество нанятых, за исключением неудачных наймов за отчетный период;

$З$ – общая сумма затрат, которая рассчитывается по формуле 2 [8].

$$З = БР + В + Т + ЗП * 12 + КА + РП + 10\%, \quad (2)$$

где $БР$ – стоимость доступа к базе резюме на год;

$В$ – стоимость размещения вакансий на рабочих сайтах;

$Т$ – затраты на продвижение бренда работодателя в социальных сетях, в медиа, вузы и колледжи, сайт компании, таргетинговая реклама;

$ЗП$ – зарплата специалиста за месяц в отделе подбора и зарплата руководителей в час, помноженная на кол-во затраченных часов на интервью в месяц;

$КА$ – услуги кадровых агентств;

$РП$ – реферальные программы;

10% – косвенные и непредвиденные расходы.

Данный список затрат может дополняться или сужаться в зависимости от особенностей конкретной организации. Анализ затрат необходимо проводить в динамике и соотносить его с ростом выручки. Темпы роста затрат на подбор персонала должны соответствовать темпу роста выручки.

После года применения представленных инструментов можно проводить расчет эффекта. Эффект от применения представленных инструментов будет выражен в следующем:

– снижение временных затрат (отказ от этапа со 100 % конверсией, изыскание путей для оптимизации времязатратного этапа или отказ от размещения вакансии на неэффективном работном сайте, отказ от использования нерезультативного источника подбора) [9];

– снижение финансовых затрат (отказ от покупки услуг нерезультативного источника подбора, выбор самого эффективного тарифа работного сайта, покупка доступ к работному сайту в складчину с другой компанией).

В таблице представлены HR-метрики, значения которых необходимо сравнить до внедрения инструментов и после года применения.

Таблица – паспорт HR-метрик для расчета эффективности HR-аналитики
Table – passport of HR metrics for calculating the effectiveness of HR analytics

HR-метрики	Формула для расчета
Стоимость закрытия одной вакансии	Формула 1
Средний срок закрытия вакансий	$V_{зв} = K_{д} / K_{зв}$, где $K_{д}$ – количество дней работы над заполнением всех имеющихся вакансий за определенный период; $K_{зв}$ – общее количество закрытых вакансий за определенный период
Время найма	дд.мм.гг открытия вакансии – дд.мм.гг. найма кандидата
Стоимость часов, потраченных руководителем на наем	$ЗП / (РД * 8ч) * \text{кол-во затраченных часов}$
Процент неудачных наймов	Ушли до конца испытательного срока / всего нанято * 100
Количество закрытых вакансий на одного рекрутера	$KЗ = K_{зв} / K_{р}$, где $K_{зв}$ – количество закрытых вакансий $K_{р}$ – количество рекрутеров в отделе

Таким образом, мы доказали, что от применения инструментов HR-аналитики существует экономический эффект в виде минимизации затрат и изыскания временных резервов. Чтобы оценить эффективность, необходимо соотнести затраты с эффектом. Вышеперечисленные инструменты не требуют применения специализированных программ для анализа, достаточно применение таблиц Excel. В российской практике аналитика реализована в программах Talantiks и «Пульс», которое автоматически рассчитывают воронку подбора. Необходимо только начать применять данные для принятия HR-решений. Следовательно, на первом уровне HR-аналитика в подборе требует минимум затрат, а эффект будет зависеть от качества анализа и полноты данных.

Подобный подход бы применен компанией «Аптеки «Вита»». На базовом уровне HR-аналитика была реализована в форме отчетов. Менеджеры по подбору персонала для повышения своей индивидуальной эффективности отслеживали следующие HR-метрики:

- количество откликов на вакансию в разных источниках;
- время закрытия вакансии;
- конверсия каждого этапа подбора.

Индивидуальная аналитика и отчетность велась в Excel. Руководитель отдела подбора отслеживал производительность каждого менеджера, для повышения показателей применялись стимулирующие выплаты в виде премиальных надбавок.

В 2023 году компания с целью развития HR-аналитики внедрила отчетность hh.ru [10]. В личном кабинете работодателя доступен раздел «Аналитика подбора». Там представлены следующие отчеты:

- анализ рынка труда (динамика спроса и предложения на рынке труда в разрезе региона и проф-области);
- стоимость подбора (количество откликов и открытий контактов);
- статистика по менеджерам (как менеджеры работают с вакансиями);
- индекс вежливости менеджера (скорость обработки отклика на вакансию);
- конкурентный анализ вакансии;
- активность соискателей.

Эти отчеты обеспечили менеджерам возможность в реальном времени наблюдать за ситуацией на рынке, за активность кандидатов и успешностью вакансии, чтобы своевременно принимать по ним решения. В среднем по отделу за 2023 год показатели менеджеров изменились в положительную сторону.

Стоимость подбора осталась на уровне прошлого года. Такое изменение связано с ростом активного поиска, то есть увеличением частоты открытия контактов.

Отчетность на hh.ru позволила сократить время принятия решения руководителем по корректировке вакансии. Видя аналитику рынка заработных плат и спроса на специалиста, руководитель, подавший заявку на подбор, принимает решение с большей уверенностью, а значит, и быстрее.

Также менеджеры по подбору выявили, что социальные сети как источник подбора имеют низкое значение: количество кандидатов низкое, цена высокая. Из этого было принято решение снижать цену на этот источник. Оптимальное предложение сегодня предлагает сервис Clickme. Цена размещения рекламы в самых популярных источниках через сервис Clickme будет складываться из количества переходов по объявлению [11].

«Аптеки “Вита”» получили доступ к отчетности на hh.ru, приобретя тариф с полным пакетом. Следовательно, затрат на покупку сервиса компания не понесла, раздел отчетности входит в общий пакет услуг hh.ru.

На основании эффекта от применения отчетности «hh.ru» руководитель департамента управления персоналом утвердила должность аналитика в отделе подбора. Это и был тот следующий шаг для развития HR-аналитики в компании, который был обоснован показателями аналитики прошлого уровня. Совокупность эффектно продемонстрировала целесообразность для бизнеса данного HR-процесса.

Заключение

Из проделанной работы можно сделать вывод, что применение подхода MVP (минимальный рабочий продукт) возможно не только для больших инновационных проектов, но и для обоснования внедрения бизнес-процесса в сфере управления персоналом. Такой сложный инструмент, как HR-аналитика, на первых стадиях может быть внедрен в минимально допустимом виде. Проведя анализ его работоспособности, эффективности, будет видно, куда можно расширять его функционал и как автоматизировать. Собранные HR-метрики покажут руководству сэкономленный бюджет, а значит, и обеспечат доверие для расширения данного бизнес-процесса и покупки необходимого программного обеспечения.

Библиографический список

1. ТОП-10 трендов в HR-аналитике в 2022 году // HR-Portal. URL: <https://hr-portal.ru/article/top-10-trendov-v-hr-analitike-v-2022-godu> (дата обращения: 15.03.2023).
2. Bennett N., Lemoine G.J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world // Business Horizons. 2014. No. 57 (3). P. 311–317. DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2406676>
3. Лошкарева Е., Лукша П., Нинико И., Смагин И., Судаков Д. Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире. Москва, 2017. 93 с. URL: https://futuref.org/futureskills_ru.
4. HR-аналитика: Практическое руководство по работе с персоналом на основе больших данных / Надим ХАН, Дэйв Милленер; пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2022. 384 с.
5. Палаткин А.С. Разработка и внедрение ИТ-инноваций // Управление инновациями: вызовы и возможности для отраслей и секторов экономики: сборник научных статей по итогам III международной научной конференции, Калининград, 08–09 октября 2020 года. Калининград: Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, 2021. С. 182–195. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46511803&pf=1>. EDN: <http://elibrary.ru/vjretn>.
6. Исследование TSQ Consulting и Paper Planes «Уровни зрелости аналитической культуры в российском HR». URL: https://files.tsqconsulting.ru/Research_HR-analytics2020_TSQConsulting_Paper_Planes.pdf (дата обращения: 15.03.2023).
7. Чернова Ю.В., Калошина Т.Ю. Построение воронки подбора персонала // Управление человеческими ресурсами: теория, практика, перспективы: сборник научных трудов национальной научно-практической конференции. Новосибирск, 2019. Т. 5. С. 241–246. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41173101>. EDN: <https://elibrary.ru/dzyviu>.

8. Методология расчета стоимости найма одного сотрудника от журнала Ancor. URL: <https://ancor.ru/press/insights/metodologiya-rascheta-stoimosti-nayma-odnogo-sotrudnika> (дата обращения: 15.03.2023).
9. Кожемякин С.А., Пилипенко А.А. Теоретико-методологические аспекты оценки эффективности рекрутинга на предприятии // Аллея науки. 2021. Т. 2, № 1 (52). С. 276–282. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45619452>. EDN: <https://elibrary.ru/yfwhbe>.
10. Статья hh.ru «Аналитика подбора». URL: <https://samara.hh.ru/article/30762?customDomain=1> (дата обращения: 15.03.2023).
11. Официальный сайт сервиса «Clickme». URL: <https://promo-clickme.hh.ru> (дата обращения: 15.03.2023).

References

1. TOP 10 trends in HR analytics in 2022. Retrieved from the official website of HR-Portal. Available at: <https://hr-portal.ru/article/top-10-trendov-v-hr-analitike-v-2022-godu> (accessed 15.03.2023). (In Russ.)
2. Bennett N., & Lemoine G.J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 2014, no. 57 (3), pp. 311–317. DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2406676>. (In Russ.)
3. Loshkareva E., Luksha P., Ninenko I., Smagin I., Sudakov D. Future skills. What you need to know and be able to in a new complex world. Moscow, 2017, 93 p. URL: https://futuref.org/futureskills_ru. (In Russ.)
4. Khan Nadeem, Millner Dave. Introduction to people analytics. A practical guide to data-driven HR; translated from English. Moscow: Al'pina Publisher, 2022, 384 p. (In Russ.)
5. Palatkin A.S. Development and implementation of IT innovations. In: *Innovation management: challenges and opportunities for industries and sectors of the economy: collection of scientific articles based on the results of the III International scientific conference, Kaliningrad, October 08–09, 2020*. Kaliningrad: Baltiiskii federal'nyi universitet imeni Immanuila Kanta, 2021, pp. 182–195. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46511803&pf=1>. EDN: <http://elibrary.ru/vjretn>. (In Russ.)
6. Research by TSQ Consulting and Paper Planes "Analytical culture maturity levels in Russian HR". Available at: https://files.tsqconsulting.ru/Research_HR-analytics2020_TSQConsulting_Paper_Planes.pdf (accessed: 15.03.2023). (In Russ.)
7. Chernova Y.V., Kaloshina T.Y. Building a recruiting funnel. In: *Human resource management: theory, practice, prospects: collection of scientific papers of the national research and practical conference*. Novosibirsk, 2019, vol. 5, pp. 241–246. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41173101>. EDN: <https://elibrary.ru/dzyviu>. (In Russ.)
8. Methodology for calculating the cost of hiring one employee from Ancor magazine. Available at: <https://ancor.ru/press/insights/metodologiya-rascheta-stoimosti-nayma-odnogo-sotrudnika> (accessed 15.03.2023) (In Russ.)
9. Kozhemyakin S.A., Pilipenko A.A. Theoretical and methodological aspects of evaluating the effectiveness of recruiting in an enterprise. *Alleya nauki*, 2021, vol. 2, no. 1, pp. 276–282. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45619452>. EDN: <https://elibrary.ru/yfwhbe>. (In Russ.)
10. Article of hh.ru «Recruitment Analytics». Available at: <https://samara.hh.ru/article/30762?customDomain=1> (accessed 15.03.2023). (In Russ.)
11. Website «Clickme». Available at: <https://promo-clickme.hh.ru> (accessed: 15.03.2023). (In Russ.)