

Научная статья

Original article

УДК 33

doi: 10.55186/2413046X_2023_8_5_247

**ПРИМЕНЕНИЕ HR-АНАЛИТИКИ В ФОРМИРОВАНИИ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

**THE USE OF HR ANALYTICS IN THE FORMATION OF THE
PERSONNEL POTENTIAL OF THE ORGANIZATION**



Карпенко Юрий Владимирович, аспирант, Северо-Западный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург

Karpenko Yuri Vladimirovich, Postgraduate, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint-Petersburg

Аннотация. В данной статье рассмотрена актуальность исследования кадрового потенциала организации в современных условиях нестабильных экономических условиях. Представлены проблемы необходимости формирования и эффективного использования кадрового потенциала для инновационного развития современной организации. Также в статье раскрываются возможности применения существующих инструментов исследования кадрового потенциала в подразделениях по управлению персоналом. Отдельное внимание уделено сущности аналитических процессов по изучению информации о персонале и примеры ее применения в современных организациях, в том числе и государственных корпорациях, являющихся потенциальными бенефициарами применения HR-аналитики в развитии собственного кадрового потенциала. В статье исследованы

различные виды программного обеспечения, позволяющие анализировать человеческий потенциал и использовать эту информацию для развития организации.

Abstract. This article discusses the relevance of the study of the personnel potential of the organization in today's unstable economic conditions. The problems of the need for the formation and effective use of human resources for the innovative development of a modern organization are presented. The article also reveals the possibilities of using existing tools for researching personnel potential in HR departments. Special attention is paid to the essence of analytical processes for the study of information about personnel and examples of its application in modern organizations, including state corporations, which are the beneficiaries of the use of analytics in the development of human resources in Russian enterprises. The article explores various types of software that allow you to analyze human potential and use this information for the development of an organization.

Ключевые слова: оптимизация кадровых процессов, оценка персонала, развитие кадрового потенциала, управление человеческими ресурсами, HR-аналитика

Keywords: optimization of personnel processes in an organization, personnel assessment, development of human resources, human resource management, HR-analytics

Сегодня, во время глобальной цифровой трансформации социально-экономических процессов, существенно возросла роль информации и умения извлекать из нее пользу. А между тем, всеобщая оцифровка затрагивает все больше и больше аспектов привычной жизни. Объемы накопленных данных стремительно увеличиваются, что дает организациям дополнительную возможность использовать их в своих интересах. Одновременно в бизнес среде происходят невиданные ранее перемены: повсеместно внедряются новейшие революционные технологии на основе искусственного интеллекта,

происходит автоматизация производственных и внутрихозяйственных процессов, что в свою очередь диктует необходимость трансформации и совершенствования существующих систем управления.

Умение извлекать ценность из большого объема данных на сегодняшний день обеспечивает предприятие необходимыми конкурентными преимуществами и выступает информационным источником для оптимизации различных аспектов внутриорганизационной деятельности, и в первую очередь в организации управления персоналом [11].

С учетом стремительно меняющейся действительности и общей нестабильности экономической ситуации неизбежна трансформация трудовой сферы, и очевидно, что в ближайшее время влияние на нее будет только усиливаться. В последние годы появилось множество новых профессий и направлений деятельности, открылись широкие возможности для повышения профессиональных компетенций и навыков, но вместе с тем, некоторые сферы труда потеряли свою актуальность, а к образованию и умениям работников предъявляются более высокие требования[24].

В современных условиях рациональное формирование и эффективное использование кадрового потенциала стало для предприятий необходимостью, а не привилегией, поскольку это позволяет организации привлекать сотрудников, способных принимать верные организационные решения в крайне сложных и быстро меняющихся ситуациях, ориентированных на постоянное развитие[1].

Персонал является ценнейшим и ключевым ресурсом любого предприятия, от квалификации и профессионализма которого напрямую зависит эффективность и финансовые результаты экономической деятельности организации. Если персонал заинтересован работать с максимальной работоспособностью, то и организация получит от такого персонала наибольшую выгоду. Именно этим объясняется закономерность, что для построения руководством эффективной системы управления

персоналом, которая будет способствовать ее прогрессивному развитию, требуется обладать актуальной информацией и знанием процессов, происходящих внутри коллектива.

Кроме того, кадровый потенциал обеспечивает возможность инновационного развития современного предприятия, поскольку инновационное развитие подразумевает своевременное формирование такого персонала организации, который будет отвечать по своему уровню профессиональных знаний и компетенций стратегическим планам по развитию инновационных процессов в организации [2]. Сам процесс внедрения инноваций в различные организационные процессы основывается на предварительном развитии кадрового потенциала отдельных работников. Современные принципы кадрового управления должны быть направлены на обеспечение инновационного развития кадрового потенциала, которое состоит из методов по эффективному использованию человеческих ресурсов организации и их развитию [10].

Действительно, обеспечение нормального функционирования предприятия, а тем более его развитие, во многом зависит от трудовых ресурсов, которые требуют особого внимания, в частности, в сфере их эффективного использования, управления и развития их потенциала[8].

Традиционно система развития кадрового потенциала является элементом кадровой политики каждого предприятия и подразумевает организацию различных программ развития сотрудников, посещение тренингов и семинаров, систему непрерывного обучения кадров, систематическое повышение квалификации, и возможность профессиональной переподготовки сотрудников при необходимости. Но, к большому сожалению, на сегодняшний день не все организации уделяют развитию кадрового потенциала достаточно внимания, а некоторые руководители не осознают всех возможностей данной системы[7].

Между тем, практика последних лет доказывает, что детально продуманная и хорошо организованная стратегия развития кадрового потенциала способна значительно повысить эффективность и производительность труда, что приближает организацию к достижению ее стратегических целей. Вообще, исходя из того, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации ее стратегических целей, можно оценивать всю подсистему управления персоналом[14].

При оценке кадрового потенциала в организации зачастую ограничиваются лишь применением таких инструментов анализа информации сферы HR (в переводе с английского – «human resources» - человеческие ресурсы), которые позволяют использовать данные лишь за истекшие периоды (статистические инструменты, анализ количественного и качественного состава, показатели движения кадров, метод ранжирования, метод экспертных оценок). Существенным минусом всех этих инструментов можно назвать отсутствие учета прогностики возможных перспектив и потенциального развития ситуации на рынке труда.

Стратегическая направленность современного управления диктует необходимость применения аналитических технологий, которые способны выстраивать картину будущих событий и в соответствии с этим, подбирать оптимальные управленческие решения. Данные технологии позволяют, исходя из полученных прогнозов, заранее готовиться и прорабатывать внутриорганизационные мероприятия таким образом, чтобы использовать позитивные моменты с максимальной пользой, а негативные с минимальными убытками. Для организаций применение аналитики обеспечивает возможность эффективного функционирования в сложных и нестабильных экономических условиях[5].

Использование такой аналитической технологии в управлении кадровым потенциалом, как HR-аналитика подразумевает комплексное

использование конкретных методов анализа и прогнозирования. Основной задачей таких методов является выявление существующего потенциала, и необходимые для обеспечения эффективной работы предприятия формы и методы его развития.

HR-аналитика - это сбор, систематизация и проверка данных, в различных кадровых процессах, происходящих в организации (найм персонала, обучение и развитие, вознаграждение сотрудников, отношения с сотрудниками и удержание), чтобы помочь принимать более эффективные решения во всех этих областях.

Специалисты подразделений по управлению персоналом и кадровые службы применяют в своей ежедневной работе различные виды программного обеспечения и информационных технологий, формируя при этом большой объем данных о сотрудниках, а применение инструмента HR-аналитики позволяет использовать этот объем, как ценную информацию[19].

Результативность HR-аналитики, как инструмента по развитию кадрового потенциала заключается в ее возможности значительно увеличивать производительность труда и определять наиболее действенные и успешные модели стимулирования и развития персонала. Кадровые решения, основанные на данных, полученных при помощи HR-аналитики позволяют значительно снизить человеческий фактор и ошибки при принятии решений[4]. Так, перераспределение рабочей нагрузки будет более эффективным, если специалист осуществляющий разработку документа по распределению рабочей нагрузки обладает актуальной и детальной информацией, отражающей наглядно, какие подразделения, отделы или работники уже несут чрезмерную нагрузку, а на какие можно возложить больше обязанностей[21].

Так одна из известных организаций Deloitte «Global Human Capital Trends» в 2019 году опубликовала исследование, в котором приняли участие более 10 тысяч экспертов в области управления персоналом из 119 стран. В

ходе данного исследования, ведущие HR специалисты выделили HR-аналитику в качестве одного из десяти наиболее приоритетных направлений, на которых должны сконцентрироваться современные организации, чтобы повысить эффективность организационных процессов, организацию управления, развития и вовлеченности работников[13].

Другим подтверждением эффективности HR-аналитики является заявление Training Zone о повышении производительности одной организации, которая применяла HR-аналитику для оптимизации процессов найма сотрудников. Благодаря результатам HR-аналитики организация установила, что отсутствует влияние факторов образования и рекомендаций на производительность кандидата в продажах. Результаты анализа выявили, что ключевыми факторами, действительно влияющими на производительность и количество продаж, являлись опыт продаж на большие суммы и способность работать в неструктурированных обстоятельствах. После внедрения выявленных факторов в осуществление процедуры подбора персонала, продажи данной организации увеличились на 4 миллиона долларов в течение следующего периода [26].

С применением HR-аналитики в Российских организациях дела обстоят не так однозначно. Так, SHL Russia в 2019 году опубликовала результаты своего первого исследования по HR-аналитике. Предметом анализа выступали существующие подходы российских компаний в сфере HR. Полученные данные специалисты исследования сопоставили с текущими мировыми тенденциями.

В ходе исследования было опрошено 159 HR-специалистов и руководителей кадровых служб российских организаций. После подведения итогов опроса было установлено, что на сегодняшний день нехватка объективных данных является наиболее значимой проблемой для применения эффективной HR-аналитики в Российском бизнесе. Из общего числа опрошенных специалистов только 3% отметили, что не испытывают проблем

со сбором и обработкой данных, и, ориентировочно, только в 1 компании из 7 достаточно данных для осуществления HR-аналитики. Даже при осуществлении анализа данных для привлечения и найма персонала, лишь в 1 фирме из 4 опрошенные эксперты утверждали, что обладают всей необходимой информацией для осуществления принятия решений [27]. В этом ключе можно считать, что для полноценного и широкого применения HR-аналитики на российских предприятиях существует весомое препятствие в виде недостаточной сформированности информационной базы [13].

Вместе с тем, результативность HR-аналитики при принятии управленческих решений обеспечивается за счет глубокого системного подхода к анализу объективных данных, собранных, обработанных и проанализированных с использованием современных методов и технологий. Результаты описанных исследований SHL и Gartner доказали, что применение HR-аналитики обеспечивает для предприятия увеличение скорости и эффективности принимаемых управленческих решений. Однако данная закономерность будет верной лишь в том случае, если аналитические инструменты используются в соответствии с настоящими целями и приоритетами этого предприятия.

Итак, какие же преимущества дает применение HR-аналитики, если говорить о развитии кадрового потенциала. Во-первых, сотрудники HR подразделения получают возможность своевременно заметить, какой сотрудник профессионально и эмоционально выгорает и в ближайшее время покинет должность, а какому сотруднику в соответствии с его стремлениями и возможностями необходимо дать шанс профессионального роста[]. В приведенном примере использование информации, полученной с помощью HR-аналитики, позволяет более эффективно распределять ресурсы организации. Вкладывать средства в обучение более заинтересованного и преданного компании персонала, способного принести в дальнейшем свой вклад в ее развитие.

Существуют множество различных программных продуктов, позволяющих осуществлять HR-аналитику, среди которых можно выделить несколько наиболее часто используемых:

1) RStudio – один из наиболее распространенных и часто используемых инструментов HR-аналитики. RStudio позволяет пользователям осуществлять статистический анализ данных и визуализацию полученных в ходе анализа значений. Данный инструмент отлично справляется, когда необходимо изучение большого объема данных. Программный продукт RStudio позволяет анализировать и очищать наборы данных с миллионами строк. Данный инструмент прост в установке и использовании, а также позволяет выполнять осуществлять все виды статистического анализа и создавать красивые визуализации [12];

3) Python – программное обеспечение HR-аналитики, выполняющее аналогичные функции с RStudio, уступающий по возможностям визуализации, но часто применяемый по причине наиболее легкого освоения;

4) Tableau – инструмент HR-аналитики позволяющий объединять и визуализировать различные источники данных, считающийся одним из лучших программных продуктов бизнес-аналитики. Существенным недостатком данного продукта является его дороговизна по сравнению с аналогами;

5) Visier – это автоматизированный сервис позволяющий осуществлять сбор необходимых данных о персонале. Сервис подключается к различным информационным системам по управлению персоналом и объединяет их данные в один инструмент. По сравнению с предыдущим программным продуктом Visier позиционирует себя как платформа для анализа действий людей, которая показывает тенденции в трудовых ресурсах. Такой инструмент позволяет получить актуальную информацию о движении рабочей силы и факторах влияющих на производительность труда, а также о других результатах и информации о персонале. В результате применения

Visier HR-аналитике специалисты получают готовое решение, на основании анализа поведения людей. Он имеет функции, которые используют алгоритмы для прогнозирования выходов, продвижения по службе, внутреннего перемещения и так далее.

6) SPSS является одним из наиболее часто используемых инструментов HR-аналитики в социальных исследованиях. Удобный интерфейс программы позволяет анализировать данные пользователям, при отсутствии обширных статистических знаний [28].

Различные инструменты HR-аналитики применяются соответственно целям, стоящим перед службой по управлению персоналом. Так, если требуется контроль над данными, то можно использовать Tableau. Сопоставить отдельные подразделения по эффективности и вовлеченности сотрудников поможет программа SPSS, а для осуществления прогнозирования подходят Python и RStudio.

Развитие кадрового потенциала с помощью прогнозной аналитики, являющейся одним из элементов HR-аналитики, заключается во всесторонней оценке потенциала работника организации с учетом его возможностей, мотивации и доступных ему инструментов для осуществления непосредственной трудовой функции[13]. Возможности сотрудника и доступные ему инструменты измеряются в HR-аналитике при помощи специальных показателей - бизнес «сенсоров». К «сенсорам» возможностей относят знания, навыки, опыт сотрудника, его индивидуальные качества и показатели состояния здоровья. «Сенсоры» инструментов подразумевают под собой оценку доступности информации, ресурсов для сотрудника, оценку автоматизации его рабочего места и т.п.

HR-аналитика в управлении развитием кадрового потенциала может быть направлена на оценку производительности отдельных сотрудников и команд, мониторинг и управление текучестью кадров, определение и удержание талантов в компании[22]. Достичь данных задач можно за счет

определения и оценки показателей эффективности сотрудников, анализа главных черт талантов, прогнозирования ухода сотрудников и анализа влияния драйверов текучести, моделирования реакции сотрудников на предпринимаемые меры по удержанию талантов[25].

При этом особое место уделяется развитию карьеры и поощрению сотрудников при помощи HR-аналитики, в ходе которой могут быть решены такие задачи, как определение недостающих навыков у сотрудников, построение индивидуального плана развития карьеры и обучения, расчет вознаграждений сотрудников[3]. Для этого необходимо анализировать компетенции сотрудников на основе проектного опыта и тестов, моделирования сценариев поощрений персонала [6].

Подводя итоги, можно сделать вывод о том, что сегодня в управлении персоналом развитие кадрового потенциала становится одной из приоритетных задач, поскольку в нестабильных условиях глобальной трансформации и цифровизации всех экономических процессов сумеют выжить только те организации, которые смогут максимально эффективно перестроить внутренние организационные процессы под текущие изменения. Данная тенденция ставит перед кадровым управлением организаций новые принципиально важные задачи, направленные на развитие конкурентных преимуществ предприятий и поиск возможностей решений стратегических бизнес-задач. В силу того, что HR-аналитика является современным и перспективным инструментом формирования кадрового потенциала, можно утверждать, что ее роль в принятии кадровых решений и обеспечении развития организаций в будущем будет только усиливаться.

Существующие на сегодняшний день программные решения базируются на оценке потенциала сотрудника с учетом его возможностей, мотивации и доступных ему инструментов. Применение HR-аналитики позволяет автоматизировать многие процессы и этапы в рамках развития кадрового потенциала, что позволит предприятиям снижать издержки, тем

самым повысив степень достижения целей стратегии развития персонала, а значит и приблизить достижение стратегических целей организации.

Сегодня в России существует проблема достаточной сформированности и достоверности информационной базы для осуществления HR-аналитики, о чем свидетельствуют большинство ведущих специалистов в этой области. Но необходимо ответить, что курс на цифровую трансформацию современного общества, в том числе и предприятий государственного сектора, будет способствовать постепенному решению этой проблемы. Конечно, данный момент является одним из приоритетных задач, которые российским предприятиям предстоит решить в самое ближайшее время, чтобы обеспечить себе необходимые конкурентные преимущества и возможности прорабатывать гибкие и действенные стратегии управления.

Материал выверен, цифры, факты, цитаты сверены с первоисточником, материал не содержит сведений ограниченного распространения.

Список источников

1. Алиева С.В., Ларсова А.М. Роль HR-аналитики в повышении эффективности деятельности кадровой службы // Вестник экспертного совета. - 2021. №4 (27). С.24–31.
2. Вашлаев А.Д. Планирование кадрового потенциала в контексте стратегии промышленного предприятия // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, №12. – С. 3521.
3. Долженко Р.А. HR-аналитика в деятельности подразделения по работе с персоналом // Мотивация и оплата труда. - 2019. №2. С.112–122.
4. Иванова Е.М. HR-аналитика как инструмент эффективного управления бизнесом // Hypothesis. - 2021. №4 (17) С.48 – 54.
5. Лебедева Т.Е., Лазутина А.Л., Царьков Н.Р., Башкаева О.А. Digital-технологии в HR // Московский экономический журнал. 2018. № 5 (2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/digital-tehnologii-v-hr> (Дата обращения 04.03.2023)

6. Кораблева М.И. Использование потенциала hr-аналитики для устойчивого развития организации // Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста: сборник, 2017. – С. 119–122.
7. Кондратей М.В. Развитие кадрового потенциала как стратегический приоритет предприятия // Молодой ученый. - 2020. - № 49 (339). - С. 121-123.
8. Максимова К.А. Применение HR-аналитики для принятия эффективных управленческих решений // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований, 2021. №4 С.144–150.
9. Свиридова О.П. Чуланова О.Л. Программа реализации HR-аналитики как цифрового тренда // Материалы Афанасьевских чтений // Экономика управления, менеджмент.-2020 – С.34-41.
10. Спорыхина С.Н. Инновационное развитие кадрового потенциала организации // Право, экономика, управление. Чебоксары – 2021. – С. 101 – 106.
11. Хан Н., Миллнер Д. HR-аналитика. Практическое руководство по работе с персоналом на основе больших данных // ООО «Альпина Паблишер», 2022. - 440с.
12. Тиханов А.И. Применение инструментов HR-аналитики в российских компаниях // Московский экономический журнал. – 2020. - №1- С. 540-546.
13. Тихонов А.И., Федотова М.А., Чекан А.А. Проблемы и особенности автоматизации подбора персонала // Московский экономический журнал. 2019. № 10. С. 29.
14. Торшина, Д. Е. HR-аналитика как условие принятия эффективных управленческих решений в системе дополнительного образования // Молодой ученый. - 2020. - № 11 (301). - С. 188-193.
15. Черникова В.Е. Развитие кадрового потенциала как инструмента повышения конкурентоспособности организации // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2018. №12 – С. 229 – 235.
16. Яворский Н.К. HR-аналитика как один из трендов управления персоналом // Молодой ученый. 2020. № 19 (309). С. 262-264.

17. Arellano, Carla, Alexander DiLeonardo, and Ignacio Felix. Using people analytics to drive business performance: A case study // McKinsey Quarterly: 2017. -№3 - P.114–19.
18. Diez F. Fundamentals of HR Analytics: A Manual on Becoming HR Analytical // Emerald Publishing: - 2020. - 253 p.
19. Marr B. Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance // Kogan Page: 2018 - 263 p.
20. Patil R. How HR Analytics Can Help Improve Employee Performance – 2021. - URL: <https://www.spiceworks.com/hr/hr-analytics> (Дата обращения 04.03.2023)
21. Shrivastava S., Kritika N., Anupama R. Redefining HR using people Analytics: The case of Google // Human Resource Management International Digest – 2018. № 26: P.3–6.
22. Soubjaki M. The Impact of HR Analytics on the Training and Development Strategy - Private Sector Case Study in Lebanon // Journal of Management and Strategy - 2019. - URL: https://www.academia.edu/39819165/The_Impact_of_HR_Analytics (Дата обращения 04.03.2023)
23. Sousa, Maria José, David Ferraz, António Sacavém, and João Salis Gomes. Human Governance Analytics for Public Organizations. In HR Analytics and Digital HR Practices // Singapore: Palgrave Macmillan, 2022.- p. 217–41.
24. C. Soumyadeb, P. Dey, Sian Joel-Edgar, Sudeshna Bhattacharya, O. Rodriguez-Espindola, A. Abadie, L. Truong. Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework // Human Resource Management Review – 2023. - № 33: URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/human-resource-management-review>
25. Tursunbayeva A., Stefano Di Lauro, Pagliari C. People analytics - A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. International Journal of Information Management 2018.№ 43: P.224–47.
26. HR-стратегии – URL: <https://hr-portal.ru/article/rukovodstvo-po-hr-analitike->

[dlya-nachinayushchih](#) (Дата обращения 04.03.2023)

27. HR-аналитика в России. Итоги опроса SHL- URL: <https://topfactor.pro/blog/hr-analitika-v-rossii-itogi-oprosa-shl/?lang=ru> (Дата обращения 04.03.2023)

28. Лучшие инструменты HR-аналитики - URL: <https://asu-analitika.ru/luchshie-9-instrumentov-hr-analitiki> (Дата обращения 0.03.2023)

References

1. Alieva S.V., Larsova A.M. The role of HR-analytics in improving the efficiency of the personnel service // Bulletin of the Expert Council. - 2021. No. 4 (27). pp.24–31.
2. Vashlaev A.D. Planning personnel analysis in the field of industrial enterprise strategy // Creative Economy. - 2020. - Т. 14, No. 12. - S. 3521.
3. Dolzhenko R.A. HR-analytics in the activities of the personnel department // Motivation and remuneration. - 2019. No. 2. pp.112–122.
4. Ivanova E.M. HR-analytics as a tool for effective business management // Hypothesis. - 2021. No. 4 (17) P. 48 - 54.
5. Lebedeva T.E., Lazutina A.L., Tsarkov N.R., Bashkaeva O.A. Digital technologies in HR // Moscow Economic Journal. 2018. No. 5 (2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/digital-technologii-v-hr> (Accessed 04.03.2023)
6. Korableva M.I. Using the potential of hr-analytics for the sustainable development of an organization // Formation of general cultural and professional competencies of a financier: collection, 2017. - P. 119–122.
7. Kondratei M.V. Development of personnel potential as a strategic priority of the enterprise // Young scientist. - 2020. - No. 49 (339). - S. 121-123.
8. Maksimova K.A. The use of HR analytics for making effective management decisions // Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research, 2021. No. 4 P.144–150.
9. Sviridova O.P. Chulanova O.L. The program for the implementation of HR analytics as a digital trend // Materials of the Afanasiev Readings // Management Economics, Management.-2020 - P.34-41.

10. Sporykhina S.N. Innovative development of the personnel potential of the organization // Law, economics, management. Cheboksary - 2021. - P. 101 - 106.
11. Khan N., Millner D. HR analytics. A practical guide to working with personnel based on big data // Alpina Publisher LLC, 2022. - 440p. 12.
12. Tikhanov A.I. Application of HR-analytics tools in Russian companies // Moscow Economic Journal. - 2020. - No. 1 - P. 540-546.
13. Tikhonov A.I., Fedotova M.A., Chekan A.A. Problems and features of automation of personnel selection // Moscow Economic Journal. 2019. No. 10. P. 29
14. Torshina, D. E. HR-analytics as a condition for making effective management decisions in the system of additional education // Young scientist. - 2020. - No. 11 (301). - S. 188-193.
15. Chernikova V.E. Development of personnel potential as a tool to increase the competitiveness of the organization // Regional problems of transformation of the economy. - 2018. No. 12 - S. 229 - 235.
16. Yavorsky N.K. HR-analytics as one of the trends in personnel management // Young scientist. 2020. No. 19 (309). pp. 262-264.
17. Arellano, Carla, Alexander DiLeonardo, and Ignacio Felix. Using people analytics to drive business performance: A case study // McKinsey Quarterly: 2017. -№3 - P.114–19.
18. Diez F. Fundamentals of HR Analytics: A Manual on Becoming HR Analytical // Emerald Publishing: - 2020. - 253 p.
19. Marr B. Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance // Kogan Page: 2018 - 263 p.
20. Patil R. How HR Analytics Can Help Improve Employee Performance – 2021. - URL: <https://www.spiceworks.com/hr/hr-analytics> (Accessed 04.03.2023)
21. Shrivastava S., Kritika N., Anupama R. Redefining HR using people Analytics: The case of Google // Human Resource Management International Digest – 2018. № 26: P.3–6.
22. Soubjaki M. The Impact of HR Analytics on the Training and Development

Strategy - Private Sector Case Study in Lebanon // Journal of Management and Strategy - 2019. - URL: https://www.academia.edu/39819165/The_Impact_of_HR_Analytics (Accessed 04.03.2023)

23. Sousa, Maria José, David Ferraz, António Sacavém, and João Salis Gomes. Human Governance Analytics for Public Organizations. In HR Analytics and Digital HR Practices // Singapore: Palgrave Macmillan, 2022.- p. 217–41.

24. C. Soumyadeb, P. Dey, Sian Joel-Edgar, Sudeshna Bhattacharya, O. Rodriguez-Espindola, A. Abadie, L. Truong. Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework // Human Resource Management Review – 2023. - № 33: URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/human-resource-management-review> (Accessed 04.03.2023)

25. Tursunbayeva A., Stefano Di Lauro, Pagliari C. People analytics - A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. International Journal of Information Management 2018.№ 43: P.224–47.

26. HR Strategies – URL: <https://hr-portal.ru/article/rukovodstvo-po-hr-analitike-dlya-nachinayushchih> (Accessed 04.03.2023)

27. HR analytics in Russia. Results of the SHL-URL survey: <https://topfactor.pro/blog/hr-analitika-v-rossii-itogi-oprosa-shl/?lang=ru> (Accessed 04.03.2023)

28. The best HR analytics tools - URL: <https://asu-analitika.ru/luchshie-9-instrumentov-hr-analitiki> (Accessed 0.03.2023)

Для цитирования: Карпенко Ю.В. Применение HR-аналитики в формировании кадрового потенциала организации // Московский экономический журнал. 2023. № 5. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-5-2023-49/>