**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД**

**«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

Науково-методичною радою Університету

Протокол № \_\_\_ від \_\_\_\_\_. 2021 р.

Голова НМР \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.М. Колот

**РОБОЧА ПРОГРАМА**

**НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**ТРЕНІНГ-КУРС «HR-АНАЛІТИКА»**

|  |  |
| --- | --- |
| **рівень вищої освіти** | другий (магістерський) |
| **галузь знань** | 07 «Управління та адміністрування» |
| **спеціальність** | 073 «Менеджмент» |
| **освітня програма** | «Менеджмент персоналу» |
| **тип дисципліни** | обов’язкова |

|  |  |
| --- | --- |
| **ПОГОДЖЕНО**:  Гарант освітньо-професійної програми  «Менеджмент персоналу»  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Г.С. Лопушняк  **ПОГОДЖЕНО**:  Директор Центру менеджменту  та моніторингу якості освіти  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.О. Фролова | **РЕКОМЕНДОВАНО:**  кафедрою соціоекономіки та управління  персоналом  протокол № 1 від 30.08.2021р.  Завідувач кафедри \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Г.С. Лопушняк |

**Київ – 2021**

**Розробник:** Даниленко Олена Авксентіївна, *к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом*

**e-mail:** danylenko.olena@kneu.edu.ua

|  |  |
| --- | --- |
| Форма навчання — | **денна, заочна,**  **дистанційна** |
| Семестр — | 3 |
| Кількість кредитів ECTS — | 4 |
| Форма підсумкового контролю — | **залік** |
| Мова викладання | **українська** |

© Даниленко О.А., 2021

© КНЕУ, 2021

**ЗМІСТ**

**Стор.**

[ВСТУП 3](#_Toc83213655)

[1. Тематичний план НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ 7](#_Toc83213656)

[2. Зміст НАВЧАЛЬНОЇ дисципліни за темами 8](#_Toc83213657)

[Тема 1. Методологія та методичний інструментарій HR-аналітики 8](#_Toc83213658)

[Тема 2. Аналіз укомплектованості персоналом 8](#_Toc83213659)

[Тема 3. Ефективність наймання та адаптації персоналу 9](#_Toc83213660)

[Тема 4. Аналіз продуктивності та якості праці 9](#_Toc83213661)

[Тема 5. Ефективність навчання та розвитку персоналу 10](#_Toc83213662)

[Тема 6. Аналіз та оцінка потенціалу та талантів працівників 10](#_Toc83213663)

[Тема 7. HR-метрики утримання та звільнень персоналу 10](#_Toc83213664)

[Тема 8. Аналіз ефективності використання робочого часу 11](#_Toc83213665)

[Тема 9. Аналіз винагород та мотивації персоналу 11](#_Toc83213666)

[Тема 10. HR-метрики охорони праці та навколишнього середовища 12](#_Toc83213667)

[Тема 11. Аналіз соціального розвитку організації 12](#_Toc83213668)

[Тема 12. HR-метрики корпоративної культури 13](#_Toc83213669)

[Тема 13. Аналіз і контролінг HR-бюджету 13](#_Toc83213670)

[Тема 14. Аналіз роботи служби персоналу та ефективність менеджменту персоналу 14](#_Toc83213671)

[3. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА 14](#_Toc83213672)

[3.1. Порядок поточного і підсумкового оцінювання результатів навчання здобувача з навчальної дисципліни 14](#_Toc83213673)

[3.2. Перезарахування та визнання результатів навчання з навчальної дисципліни 16](#_Toc83213674)

[4. РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА 18](#_Toc83213675)

[4.1. Основна література 18](#_Toc83213676)

[4.2. Додаткова література 18](#_Toc83213677)

[4.3. Дистанційні курси та інформаційні ресурси 20](#_Toc83213678)

ВСТУП

Робоча програма навчальної дисципліни «Тренінг-курс «HR-аналітика»» розроблена відповідно до Положення про робочу програму навчальної дисципліни в ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана», затвердженого Вченою радою Університету 27.05.2021 р. (протокол № 10) та введеного в дію наказом ректора від 27.05.2021 р. №306.

**Анотація навчальної дисципліни.** Навчальна дисципліна «Тренінг-курс «HR-аналітика»» присвячена вивченню усього спектра даних про працівників (реальних і потенційних), отриманих як із зовнішнього для організації середовища, так і згенерованих всередині неї, для ухвалення ефективних HR-рішень. Дисципліна повністю відповідає поточним потребам як українського, так і міжнародного ринку праці. Особливе місце займає формування у здобувачів навичок аналітичної роботи, так як все частіше основою для ухвалення HR-рішень стають дані про людські ресурси і аналітика. HR-аналітика суб’єктів господарювання є процесом обробки та аналізу зібраних даних за допомогою різних методів і моделей, пошук прихованих залежностей і кореляцій, що дозволяє виявити «вузькі» місця (проблемні зони), їх глибинні причини та сформувати відповідну оцінку стану менеджменту персоналу відповідно до визначених метрик (критеріїв / показників). HR-аналітик – це фахівець, основна частина посадових обов'язків якого пов'язана з підготовкою HR-звітів з внутрішньої і зовнішньої ситуації з персоналом і робочою силою, ефективності їх використання, а також аналізом і контролем витрачання HR-бюджету.

**Міждисциплінарні зв’язки**: «Тренінг-курс «HR-аналітика»»як навчальна дисципліна пов’язаний з такими складовими ОПП «Менеджмент персоналу», як: «Проектний менеджмент», «Реінжиніринг бізнес-процесів в управлінні персоналом», «Бюджетування в управлінні персоналом», «Стратегічне управління людськими ресурсами», «Соціальна відповідальність» тощо. Знання та вміння, отримані під час вивчення даної дисципліни, будуть використані під час написання кваліфікаційної магістерської роботи.

**Мета вивчення навчальної дисципліни** полягає у формуванні в здобувачів теоретичних основ і практичних навичок у сфері HR - аналітики суб’єктів господарювання, формуванні достовірних HR-оцінок для розробки ефективних HR-рішень.

**Завдання навчальної дисципліни** полягає у формуванні у здобувачів системи знань щодо методики HR – аналітики. У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувачі повинні засвоїти елементи дослідницької діяльності, методику й технології HR – аналітики, сформувати навички проведення власних досліджень і, зокрема, в частині збору інформації, аналізу теоретичних засад та висування робочих гіпотез, вибору методики та методів проведення HR – аналізу суб’єктів господарювання з метою обгрунтування та реалізації подальших високоточних HR – рішень.

**Предметом вивчення навчальної дисципліни** є ефективність менеджменту персоналу на мікрорівні.

Знання та навички, отримані здобувачами після вивчення даної начальної дисципліни, є основою для здійснення практичної діяльності / роботи за фахом на посадах під керівництвом досвідчених професіоналів, фахівців чи керівників служби персоналу, відділів HR – аналітики, HR – аудиту, економічних відділів з праці і зарплати, нормування праці, охорони та безпеки праці, відділів корпоративної соціальної відповідальності тощо при вирішенні питань соціально-економічної ефективності менеджменту персоналу, оптимізації організації трудової діяльності і соціально-трудових відносин на основі HR – аналітики.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у здобувачів компетентностей та результатів навчання відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» (табл. 1).

Таблиця 1 –Матриця компетентностей та результатів навчання, які формуються під час вивчення навчальної дисципліни «Тренінг-курс «HR-аналітика»» відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Шифр**  **компетен-тності** | **Компетентності** | **Шифр**  **результатів навчання** | **Результати навчання** |
| **Загальні компетентності (ЗК)** | |  |  |
| ЗК01 | Здатність проведення досліджень на відповідному рівні | РН01 | Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах |
| ЗК03 | Навички використання інформаційних та комунікаційних технології |
| ЗК06 | Здатність генерувати нові ідеї (креативність) | РН02 | Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення |
| **Спеціальні (фахові) компетентності (СК)** | |  |  |
| СК02 | Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальший напрямки розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани | РН05 | Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах |
| РН06 | Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність |
| СК09 | Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати умови їх реалізації |
| РН08 | Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією |
| СК11 | Здатність планувати та виконувати дослідження в сфері управління персоналом, презентувати їх результати | РН13 | Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу) |
| СК12 | Здатність оцінювати ефективність системи і технології менеджменту персоналу та використовувати результати розрахунків для реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу | РН14 | Демонструвати здатність проводити дослідження з актуальних проблем управління персоналом та готувати їх результати до оприлюднення |
| РН15 | Демонструвати здатність оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу та реінжинірингу його бізнес-процесів |
| СК13 | Здатність проводити стратегічний аналіз у сфері людських ресурсів, розробляти стратегію і політику менеджменту персоналу та планувати заходи їх реалізації відповідно до стратегії розвитку організації |
| РН16 | Демонструвати здатність розробляти стратегію та політику менеджменту персоналу, проектувати інструменти їх реалізації відповідно до стратегії розвитку організації |

Методи навчання та засоби діагностики, що відповідають визначеним результатам навчання за навчальною дисципліною «Тренінг-курс «HR-аналітика»», наведено в табл. 2.

Таблиця 2 – Результати, методи навчання та засоби діагностики за навчальною дисципліною «Тренінг-курс «HR-аналітика»»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Результати навчання за навчальною дисципліною** | | **Методи навчання** | **Засоби**  **діагностики** |
| **1.** | **Знання:** | | |
| **1.1** | змісту аналізу даних у HR як філософії управління роботою з персоналом, методики аналізу HR-показників як основи HR-аналітики | лекція, дискусія, кейс | Звіт та захист результатів діяльності, контрольна (модульна) робота |
| **1.2** | діагностики системи управління персоналом | лекція, розв’язок конкретних ситуацій, кейс |
| **1.3** | завдань, напрямів та джерел HR-аналітики в менеджменті персоналу, | лекція, розв’язок конкретних ситуацій |
| **1.4** | змісту технології та інструментарію HR-аналітики | лекція, розв’язок конкретних ситуацій |
| **1.5** | методичних засад HR-аналітики: продуктивності та якості праці, організації та нормування праці, використання робочого часу, залученості та задоволеності роботою працівників, укомплектованості персоналом, рекрутингу та адаптації персоналу, утримання та звільнень персоналу, потенціалу та талантів працівників, навчання та розвитку персоналу, винагород та мотивації персоналу, охорони праці та навколишнього середовища, здоров’я та безпеки персоналу, соціального розвитку та корпоративної культури, роботи служб персоналу | лекція, аналітична робота, вирішення конкретних задач та ситуацій |
| **2.** | **Уміння/навички:** | | |
| **2.1** | проводити діагностику та HR-аналіз менеджменту персоналу організації у цілому та за окремими напрямами | аналітична робота, вирішення конкретних задач та ситуацій, дискусія, | Перевірка виконання індивідуальних завдань, аналітично-розрахункових робіт, звіт та захист результатів діяльності, контрольна (модульна) робота |
| **2.2** | розраховувати, аналізувати та оцінювати HR показники: продуктивності та якості праці, організації та нормування праці, використання робочого часу, залученості та задоволеності роботою працівників, укомплектованості персоналом, рекрутингу та адаптації персоналу, утримання та звільнень персоналу, потенціалу та талантів працівників, навчання та розвитку персоналу, винагород та мотивації персоналу, охорони праці та навколишнього середовища, здоров’я та безпеки персоналу, соціального розвитку та корпоративної культури, роботи служб персоналу | аналітична робота, вирішення конкретних задач та ситуацій, дискусія, аналітичний звіт та доповідь |
| **2.3** | оцінювати ефективність менеджменту персоналу, виявляти проблеми ефективності, визначати на цій основі напрями HR- аналітики | аналітична робота, вирішення конкретних задач та ситуацій |
| **2.4** | готувати програми процедур HR-аналітики за визначеними напрямами, складати аналітичний висновок з підвищення ефективності менеджменту персоналу організації | аналітична робота, вирішення конкретних задач та ситуацій |
| **3.** | **Комунікація** | | |
| **3.1** | практичної роботи по збиранню реальних фактичних матеріалів, їх комплексного аналізу, систематизації та оцінці в частині, що стосується вирішення проблем у сфері ефективності менеджменту персоналу організації | аналітична робота, вирішення конкретних задач та ситуацій, аналітичний звіт та доповідь | перевірка виконання аналітично-розрахункових робіт, виконання вирішення конкретних задач та ситуацій, аналітичний звіт |
| **3.2** | ефективно налагоджувати систему взаємодії керівництва організації та найманих працівників у сфері ефективного використання персоналу організації | аналітична робота, вирішення конкретних задач та ситуацій |
| **3.3** | застосовувати управлінські навички у сфері формування ефективної взаємодії між працівниками | аналітична робота, вирішення конкретних задач та ситуацій |
| **4.** | **Відповідальність і автономія** | | |
| **4.1** | самостійно визначати потенційні місця підвищення ефективності менеджменту персоналу організації на основі HR – аналітики | аналітична робота, аналітичний звіт та доповідь | перевірка виконання аналітично-розрахункових робіт, виконання вирішення конкретних задач та ситуацій, аналітичний звіт, дискурс |
| **4.2** | забезпечувати керівництво вищого рівня схемою для аналізу та оцінки ефективності менеджменту персоналу | аналітична робота, вирішення конкретних задач та ситуацій |
| **4.3** | забезпечувати керівництво функціональних підрозділів аналітичною основою для аналізу сильних і слабких сторін роботи відповідного підрозділу у сфері ефективності менеджменту персоналу та інформацією, необхідною для оптимізації HR-управління | аналітична робота, вирішення конкретних задач та ситуацій, аналітичний звіт та доповідь |
| **4.4** | консультувати функціональне керівництво щодо вирішення проблем ефективності менеджменту персоналу | аналітична робота, вирішення конкретних задач та ситуацій |
| **4.5** | забезпечувати функціональне керівництво інформацією, отриманою за результатами HR – аналітики, що демонструє іншим частинам організації користь ефективних процедур управління на його основі | аналітична робота, вирішення конкретних задач та ситуацій, аналітичний звіт та доповідь |
| **4.6** | особистої відповідальності за професійні та/або управлінські оцінки, рішення чи надані пропозиції/рекомендації, які можуть впливати на результати роботи окремих працівників, структурних підрозділів чи ефективність діяльності організації | аналітична робота, вирішення конкретних задач та ситуацій, аналітичний звіт та доповідь |

# 1. Тематичний план НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**«тРЕНІНГ-КУРС «HR-аналітика»»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва теми | Кількість годин за формами навчання | | | | | | | | | |
| Очна (денна) | | | | Заочна | | | | Дистанційна | |
| **Л** | **П(С)З** | **ІЗ** | **СРЗ** | **КЗ** | **ІЗ** | | **СРЗ** | **ДЗ** | **СРЗ** |
| Тема 1. Методологія та методичний інструментарій HR-аналітики | 2 | 2 | - | 5 | 2 | - | | 6 | 4 | 4 |
| Тема 2. Аналіз укомплектованості персоналом | - | 2 | 1 | 5 | 1 | 1 | | 6 | 4 | 4 |
| Тема 3. Ефективність наймання та адаптації персоналу | - | 2 | 1 | 6 | 2 | 1 | | 6 | 5 | 4 |
| Тема 4. Аналіз продуктивності та якості праці | - | 4 | 1 | 6 | 2 | 1 | | 6 | 4 | 4 |
| Тема 5. Ефективність навчання та розвитку персоналу | - | 2 | 1 | 6 | 1 | 1 | | 6 | 4 | 4 |
| Тема 6. Аналіз та оцінка потенціалу та талантів працівників | - | 2 | - | 5 | 1 | - | | 6 | 4 | 4 |
| Тема 7. HR-метрики утримання та звільнень персоналу | - | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | | 6 | 4 | 4 |
| Тема 8. Аналіз ефективності використання робочого часу | - | 2 | 1 | 5 | 1 | 1 | | 6 | 5 | 4 |
| Тема 9. Аналіз винагород та мотивації персоналу | - | 2 | 1 | 6 | 2 | 1 | | 6 | 5 | 4 |
| Тема 10. HR-метрики охорони праці та навколишнього середовища | - | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | | 6 | 5 | 4 |
| Тема 11. Аналіз соціального розвитку організації | - | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | | 6 | 5 | 4 |
| Тема 12. HR-метрики корпоративної культури | - | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | | 6 | 5 | 4 |
| Тема 13. Аналіз і контролінг HR-бюджету | - | 2 | 1 | 6 | 2 | 1 | | 6 | 5 | 4 |
| Тема 14. Аналіз роботи служби персоналу та ефективніть менеджменту персоналу | - | 2 | 1 | 6 | 2 | 1 | | 6 | 5 | 4 |
| **Усього:** | **2** | **30** | **12** | **76** | **24** | **12** | **84** | | **64** | **56** |
| **Підсумковий контроль: залік** |  | | | |  | | | |  | |
| **Разом: годин** | **120** | | | | **120** | | | | **120** | |
| **кредитів** | **4** | | | | **4** | | | | **4** | |

**\* Л –** Лекції, **П(С)З** -практичні (семінарські) заняття, **ІЗ -** індивідуальні заняття, **СРЗ** - самостійна робота здобувача, **КЗ** – контактні заняття., **ДЗ** – заняття в дистанційному режимі.

# 2. Зміст НАВЧАЛЬНОЇ дисципліни за темами

## Тема 1. Методологія та методичний інструментарій HR-аналітики

Становлення і розвиток HR-аналітики. Аналіз даних у HR як філософія управління роботою з персоналом. Практики та досягнення світових компаній у сфері HR-аналітики. Вплив специфіки бізнесу та корпоративної культури на HR-аналітику.

Діагностика системи менеджменту персоналу. Експрес-діагностика системи менеджменту персоналу. Місце та можливості HR-аналітики в системі менеджменту персоналу організації.

Предмет і сутність HR-аналітики. HR-аналітика: спільне та відмінності з аудитом персоналу HR-аудитом (аудитом персоналу, аудитом управління персоналом, кадровим аудитом). Рівні HR-аналітики: операційна звітність, розширена звітність, розширена аналітика, прогностична аналітика. Завдання HR-аналітики. Напрями HR-аналітики в менеджменті персоналу.

Дослідницькі підходи до HR-аналітики: порівняльний / «бенчмаркінг», експертний, статистичний, відповідності, МВО.

Інструментарій HR-аналітики: економічні, соціально-психологічні, організаційно-аналітичні методи. Основні інструменти в роботі HR-аналітика: аналіз великих даних (Big Data), Talent analytics і People analytics. Типи HR-аналітики: дескриптивна, прогнозна, предиктивна, прескриптивна; їх зв’язок з BigData. HR-аналітика за допомогою методів Data Analytics & Machine Learning. Стратегічний HR-аналіз.

Джерела HR-аналітики. Технологія (процес) HR-аналітики. Впровадження HR-аналітики. Основні сфери застосування HR-аналітики та основні HR показники.

Система контролінгу персоналу в системі менеджменту персоналу організації. Сучасна модель контролінгу персоналу. Реалізація процесу контролінгу персоналу за допомогою діагностики системи менеджменту персоналу та HR-аналітики (аудиту персоналу).

## Тема 2. Аналіз укомплектованості персоналом

Цілі аналізу чисельності персоналу організації. Характеристика етапів та показників аналізу чисельності персоналу організації: аналіз виконання плану та динаміки чисельності персоналу; аналіз складу та структури персоналу за різними класифікаційними ознаками; аналіз та оцінка укомплектованості персоналу; аналіз та показники руху персоналу; аналіз ефективності використання персоналу.

HR-аналітика укомплектованості персоналом. People analytics. Необхідність цілі, напрями проведення аналізу укомплектованості персоналом. Модель HR-аналітики укомплектованості персоналом в організації. Аналіз та оцінка відповідність фактичного рівня підготовленості персоналу вимогам якісних характеристик робочих місць (посад). Кваліфікаційний рівень працівників. Оцінювання складності праці (розряду складності робіт). Аналіз та оцінка поєднання індивідуальної і колективної праці в організації. Аналіз та оцінка укомплектованості персоналом організації. Аналіз зміни і використання робочих місць. Оцінка відповідності показників укомплектованості персоналом організації локально встановленим критеріям підсистеми «Персонал». HR показники укомплектованості персоналом.

Предиктивна HR-аналітика укомплектованості персоналом (планування персоналу). Планування чисельності персоналу. Модель розробки плану з праці організації та місце у ній плану з комплектування та використання персоналу. Необхідність та цілі предиктивної HR-аналітики укомплектованості персоналом. Етапи проведення предиктивної HR-аналітики укомплектованості (планування персоналу). Аналіз та оцінка наявної чисельності та якісного складу персоналу. Аналіз та оцінка майбутніх потреб у персоналі. Розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі або коригування наявної чисельності у сторону її скорочення. Способи оптимізації чисельності персоналу. Використання результатів предиктивної HR-аналітики укомплектованості персоналом в досліджуваній організації.

## Тема 3. Ефективність наймання та адаптації персоналу

HR-аналіз процесу «наймання» та його необхідність, цілі. Аналіз проблемних вакансій. Аналіз структури команди рекрутерів. Оцінка та аналіз роботи рекрутерів. Загальна модель аналізу ефективності наймання.

Аналіз сорсинг-стратегії, каналів (джерел) залучення (рекрутингових каналів), каналів (джерел) залучення найкращих працівників. Аналіз та оцінка ефективності застосовуваних методів відбору персоналу в організації: співбесіди і випробування. Аналіз відповідності політики наймання персоналу та стратегії розвитку організації. Показники ефективності здійснюваної політики наймання персоналу. Потенційні проблеми в процесі наймання персоналу та їх діагностика.

Аналіз привабливості компанії для потенційних кандидатів.

Аналіз часу і вартості добору. HR показники швидкості (часу) наймання персоналу. HR показники вартості наймання персоналу. Ціна закриття вакансії. Показник припинення подачі заявок. Ефективність процесу наймання. Сукупні витрати на закриття вакантної посади на етапах набору та відбору персоналу. Показники вартості закриття вакантних посад в організації. Аналіз витрат на соціалізацію (звикання, навчання, адаптацію). Показники вартості соціалізації нового персоналу. Об’єктивні показники якості наймання. Суб’єктивні показники якості наймання. Узагальнюючий показник оцінки якості набраних працівників.

Аналіз структури оцінки претендентів, зв'язок між завданнями «на вході» і реальною здатністю бути ефективним. Аналіз лояльності кандидатів до компанії. HR-аналіз процесу «соціалізація». HR показники витрат на соціалізацію (звикання, навчання, адаптацію). HR показники адаптації персоналу. HR показники вартості соціалізації нового персоналу. HR показники якості наймання.

## Тема 4. Аналіз продуктивності та якості праці

HR-аналітика продуктивності та якості праці персоналу організації та її місце в процесі управління продуктивністю праці. Типовий процес управління продуктивністю праці, його елементи.

Показники продуктивності праці та чинники, що її забезпечують у системі менеджменту персоналу, виражені через КРІ по перспективам розвитку організації. Аналіз та оцінка впливу чинників на зміну продуктивності праці в організації. HR показники продуктивності і якості праці. HR-аналіз підсистеми «Нормування і організація праці» як результативності процесу управління продуктивністю праці організації. HR-показники організації та нормування праці. Узагальнення та використання результатів аналізу та оцінки продуктивності і якості праці.

Аналіз та оцінка ефективності відповідності процесу управління продуктивністю і якістю праці стратегії і політиці менеджменту персоналу, цілям і стратегії розвитку організації. Аналіз та оцінка системи вимірювання продуктивності праці в організації.

HR-метрики, критерії і показники результативності процесу управління продуктивністю праці організації (підсистем «результативність праці (продуктивність і якість праці)» та «нормування і організація праці»). Аналіз та оцінка впливу чинників на зміну продуктивності праці в організації. Узагальнення та використання результатів аналізу та оцінки продуктивності праці в досліджуваній організації.

Аналіз профілів успішних працівників, маркерів, що сприяють розпізнаванню перспективних фахівців на ранніх етапах. Аналіз зв'язку моделі компетентностей (окремих компетентностей) з результативністю персоналу. Аналіз залежності цінностей компанії (її компонентів) з показниками продуктивності, плинності. Аналіз залежності продуктивності від різних характеристик працівників (стать, вік, сімейний стан, освіта, інше). Прогнозні моделі, що попереджають про спад продуктивності, взяття незапланованих відпусток і т.д.

## Тема 5. Ефективність навчання та розвитку персоналу

HR-аналітика навчання та розвитку персоналу, необхідність цілі, напрями проведення. Аналіз потреб у навчанні. Модель Д. Киркпатрика. Аналіз зв'язку між навчанням і показниками продуктивності. Аналіз зв'язку між показниками вихідного тестування і робочими результатами. Аналіз залежності ефективності навчання від різних методів подачі інформації. Аналіз покриття навчальними заходами.

Модель процесу HR-аналітики навчання та розвитку персоналу. Етапи HR-аналітики навчання та розвитку персоналу. Критерійні HR показники ефективності навчання та розвитку персоналу. Аналіз забезпечення достатнього обсягу та достатньої якості навчання.

Показники ефективності роботи з кадровим резервом. Середній термін перебування на посаді. Показники якості підготовки кадрового резерву: розповсюдженість, якість відбору резервістів, якість підготовки резервістів, працездатність.

Аналіз привабливості HR-бренду та HR показники оцінювання його рівня.

## Тема 6. Аналіз та оцінка потенціалу та талантів працівників

HR-аналіз та оцінка потенціалу та талантів працівників (англ. Talent Аnalytics). Інструменти у сфері аналітики потенціалу та талантів працівників. Виявлення невідповідністі між поточним рівнем розвитку компетентностей працівників і потребами бізнесу. Визначення сильних й слабких сторін компанії та окремих працівників. Оцінка і використання прихованих резервів працівників. Оцінка можливостей працівників, використовуючи точні й вимірні моделі компетентностей. Визначення, на скільки відповідають працівники на всіх рівнях (компанії, функції, у команді) стратегічним цілям організації. Об’єктивний та конструктивний зворотний зв’язок, який призведе до помітних результатів у розвитку персоналу. Пошук нових талантів в організації. Визначення місця, де працівник буде найбільш ефективно реалізовувати стратегічні та оперативні нововведення. Максимальний рівень утримання талантів.

Аналіз складових Talent Management (оцінка персоналу, коучинг, наставництво, планування наступності). Аналіз якості оцінки персоналу. Загальні підходи та проблеми вимірювання та виявлення високого потенціалу HiPo-працівників (англ. «High Potential» - з високим потенціалом). Ефективність як показник майбутнього потенціалу. Визначення високого потенціалу на основі експертного опитування. Модель вищого рівня компетентностей. Концептуальна модель потенціалу та його вимірювання. Аналіз розривів в талантах: HiPo-працівників від інших талановитих працівників та звичайних працівників організації. Аналіз якості визначення HiPo працівників. Аналіз ефективності подальшої роботи з HiPo працівниками. Коефіцієнт кар'єрного зростання. Сценарії використання HR-аналітики талантів.

## Тема 7. HR-метрики утримання та звільнень персоналу

Сутність та необхідність HR-аналітики утримання та звільнень персоналу. Цілі аналізу звільнень. Доцільність та успішність звільнень персоналу в організації. Основні напрями аналізу звільнень. HR показники дотримання організацією законодавства України, правил, а також внутрішніх розпоряджень щодо процесу звільнень персоналу. HR показники причин звільнень персоналу. HR показники плинності кадрів та абсентеїзму.

Аналіз та оцінка причин звільнень персоналу. Дотримання порядку вивільнення працівників з ініціативи роботодавця та з власного бажання (неповажних причин). Вивчення причин звільнення персоналу з організації за власним бажанням. Діагностика прихильності працівника своїй організації та порівнянність із пропозиціями із-зовні (бренду організації як роботодавця). Показники оцінки рівня стійкості кадрового «ядра» організації. Аналіз відповідності політики звільнень персоналу та стратегії скорочення діяльності організації, з’ясування її ефективності. Сутність, мета та етапи аутплейсменту.

Предиктивна HR-аналітика випереджаючого планування вивільнення персоналу. Аналіз економічного збитку, викликаного звільненнями персоналу організації. Досягнення кількісних і якісних цілей звільнення персоналу відповідно до загальної стратегії скорочення масштабів діяльності організації. HR показники відповідності політики звільнень персоналу та стратегії скорочення діяльності організації, з’ясування її ефективності. Випереджаюче планування вивільнення персоналу. Прогнозні моделі звільнення працівників. Прогнозування плинності. HR показники економічного збитку, викликаного звільненнями персоналу організації. Вартість плинності кадрів.

HR показники утримання персоналу (відсоток примусових звільнень, відсоток добровільних звільнень, середній час роботи, кількість та частка працівників пенсійного віку, кількість працівників, які можуть вийти на пенсію достроково, середній термін перебування на посаді, добровільне звільнення із зазначенням причини, коефіцієнт утримання ключових працівників). Показники утримання ключових працівників. HR показники звільнених (структура причин, відсоток зовнішнього резерву, готовність до повернення). Середня вартість звільнення працівника.

## Тема 8. Аналіз ефективності використання робочого часу

Підвищення продуктивності праці на основі ефективного використання робочого часу. HR-аналітика ефективності використання робочого часу. Необхідність та цілі аналізу використання робочого часу. Модель HR-аналітики використання робочого часу в організації. Напрями HR-аналітики використання робочого часу, у т.ч. в рамках законодавства України.

Аналіз формування та використання фонду робочого часу організації. HR показники формування та використання фонду робочого часу. Аналіз повноти використання працівників. Аналіз можливостей підвищення продуктивності праці при ліквідації (зниженні) втрат робочого часу.

Ефективність використання робочого часу. Критерійні показники ефективності використання робочого часу. Використання результатів аналізу та оцінки ефективності використання робочого часу в досліджуваній організації.

Понаднормові роботи. HR-аналіз надурочних робіт. Віддалена робота та надурочні години. HR-аналіз ефективності політики понаднормової роботи. Негативний зв’язок рівня надурочної роботи компанії із задоволеністю працівників. Позитивний зв’язок рівня надурочної роботи із продуктивністю компанії. Криволінійний (перевернутий П-подібний) зв’язок рівня надурочної роботи з інноваціями компанії.

## Тема 9. Аналіз винагород та мотивації персоналу

HR-аналітика винагород персоналу: сутність, необхідність, мета, завдання, особливості та напрями проведення. Модель HR-аналітики винагород персоналу на рівні організації.

Аналіз формування та використання фонду оплати праці організації. HRпоказники ефективності використання фонду оплати праці. HRпоказники відповідності винагород персоналу законодавчим та нормативним актам. Аудит ефективності винагород персоналу. Критерійні HR показники ефективності винагород персоналу. HRпоказники ефективності матеріального стимулювання персоналу. Показник відповідності номінального рівня заробітної плати працівників організації соціальним індикаторам, встановленими державою у відповідні періоди; аналогічним показникам по економіці в цілому, галузі, підгалузі та рівнем оплати праці в організації–аналогу. HRпоказники оцінки фінансових можливостей організації з формування фонду оплати праці. Стратегічний HR-аналіз винагород персоналу.

Оцінка конкурентоспроможності винагород. Ретроспективний аналіз опитувань, HR-досліджень у сфері мотивації. Аналіз стимулювання працівників на нові досягнення. Аналіз досягнень працівників. Аналіз ринку заробітних плат і корпоративних пільг. Аналіз відповідності зарплатних схем загальної бізнес логіки (зокрема, переплати / недоплати). Аналіз зв'язку KPI з цілями підрозділів, компанії. Аналіз відповідності мотиваційних очікувань (виходячи з вікової структури персоналу) з поточною політикою компанії. Дослідження факторів демотивації працівників. Прогнозування змін мотиваційних очікувань працівників.

Предиктивна HR-аналітика винагород персоналу, її основні місії. Ціль та завдання предиктивної HR-аналітики винагород персоналу. Зв’язок стратегії та політики винагород (компенсаційної політики) з процесом стратегічного планування в організації. Оцінка ефективності стратегії винагород персоналу за визначеними критеріями. Перевірка зв’язаності політики винагород з політикою управління персоналом. Стратегічний аналіз та оцінка рівня та структури заробітної плати персоналу організації стосовно: ринку праці; вимог внутрішньої справедливості; розвитку кар’єри працівників.

## Тема 10. HR-метрики охорони праці та навколишнього середовища

HR- аналітика та аудит охорони праці (СУП-системи управління охороною праці) та їх місце у загальній системі управління охороною праці (СУОП) та у інтегрованій системі менеджменту організації. Місце аудиту СУОП у процесах змін та аналізу СУОП. Аудит СУОП.

Методичні засади аналізу ефективності функціонування системи управління охороною праці організації. Оцінка програм та звітів з управління охороною праці організації. Показники виробничого травматизму, показники професійних захворювань.

Соціальні показники стану охорони праці. Економічні показники стану охорони праці. Інтегральна оцінка соціально-економічних показників стану охорони праці. Критерійні показники стану охорони праці.

Показники самодіагностики робочих умов персоналу організації. Зв'язок частоти порушень правил внутрішнього розпорядку, охорони праці, з різними характеристиками персоналу. Аналіз витрат, пов'язаних з втратою працездатності, виробничими травмами і т.д.

Соціально-екологічна HR-аналітика та HR показники.

## Тема 11. Аналіз соціального розвитку організації

HR-аналітика соціального розвитку організації. Основні цілі аналізу формування та використання коштів, що спрямовуються на соціальний розвиток організації. Основні напрями та показники аналізу фонду соціального розвитку (ФСР) організації.

HR показники витрат на соціальний розвиток (фонду соціального розвитку) організації. Основні показники оцінки соціального розвитку організації.

Показники умов праці та охорони здоров'я. Наджинг (англ. Nudge -підштовхування) та велл бінг (англ. Well Being - благополуччя). HR-показники велл бінгу за ключовими елементами: здоров’я, професійне благополуччя, фінансове становище, соціальні зв’язки, оточення. Показники умов праці, обладнання робочих міць при віддаленій зайнятості. Результати програм благополуччя: соціальний, економічний, організаційний.

Показники культурних і соціально-побутових умов. Загальні показники соціальної стабільності. Показники умов праці (режим праці та умови виробництва). Показники стану виробничого середовища. Інтегральний показник результатів соціального розвитку організації.

Ресурсно-функціональний підхід до оцінки рівня економічної та кадрової безпеки. HR показники безпеки персоналу.

## Тема 12. HR-метрики корпоративної культури

Структура корпоративної культури та її аналіз. HR-аналіз ефективності корпоративної культури компанії. Методики дослідження та аналізу корпоративної культури. Інструменти діагностики корпоративної культури. Аналіз та оцінка емоційного інтелекту працівників та його вплив на формування корпоративної культури.

Показники ефективності корпоративної культури (місія, залученість, узгодженість, адаптивність). КРІ для розрахунку ефективності корпоративної культури.

HR-аналітика залученості персоналу. Етапи розвитку залученості.Способи оцінки залученості. HR показники залученості. Текстова аналітика залученості. Факторний Engagement Rate (коефіцієнт залученості). Аналіз зв'язку залученості з показниками роботи компанії (+ 1% Engagement = + X $; - 1% Engagement = -X $).

Вимірювання, аналіз та оцінка лояльності працівників. Pulse опитувальники лояльності та залученості. ІТ рішення для їх організації. Розрахунок і аналіз індексу чистої лояльності працівників - eNPS (англ. employee Net Promoter Score). Дослідження та HR показники вигорання та стресу в організації. HR показники вимірювання задоволеності роботою працівників (досягненнями в роботі).

Вимірювання впливу корпоративної культури на ефективність бізнесу з використанням прийнятної системи/моделі управління чи її елементів: управління за цілями (MBO), система збалансованих показників (BSC), системи управління ефективністю (performance management), ключові показники діяльності (KPI), система стратегічного планування або довгострокові і середньострокові цілі, система управління проектами.

Предиктивна аналітика заходів удосконалення корпоративної культури. Оцінка зв'язку між цілями, результатами, досягненнями, мотивацією на основі досягнень як основи формування корпоративної культури і ставлення до роботи.

## Тема 13. Аналіз і контролінг HR-бюджету

Контролінг виконання бюджету підприємства по доходах, витратах, аналіз виявлених відхилень від запланованих показників. Аналіз та оцінка витрат на персонал за різними класифікаційними ознаками, виявлення причин незапланованих витрат. Оцінка ризиків, що можуть виникнути внаслідок незапланованих витрат на персонал, прогноз їх ймовірності у майбутньому. Прогноз виконання HR-бюджету підприємства.

Показники витрат на персонал (робочу силу). Частка витрат на персонал в обсязі реалізації. Витрати на одного працівника. Витрати на одну продуктивну годину.

Управління витратами на персонал: через чисельність персоналу, через бюджет витрат, на які можна впливати, через постановку завдань в організації. Предиктивна аналітика заходів зниження витрат на персонал: зменшення бюджету, вартісний аналіз накладних витрат, принцип нульового базисного бюджету.

Оцінка прибутковості інвестицій у персонал. Методи визначення ефективності інвестування заходів по управлінню персоналом. Показники, які характеризують ефект від реалізації системи заходів по управлінню персоналом.

Індикатори економічної ефективності витрат на персонал: стабільність персоналу, гнучкість персоналу. Взаємозв’язок економічної й соціальної ефективності витрат на персонал.

## Тема 14. Аналіз роботи служби персоналу та ефективність менеджменту персоналу

HR-аналіз роботи служби персоналу. Напрями HR-аналізу ефективності роботи служби персоналу. Методи оцінювання ефективності роботи служби персоналу: експертне оцінювання, ROI, бенчмаркінг, Дж.Філіпса.

Фінансові показники роботи служби персоналу. HR показники ефективності роботи служби персоналу з точки зору досягнутих нею цілей. HR показники ефективності управління персоналом. HR показники ефективності роботи служби персоналу. HR показники результативності роботи служби персоналу. Показники задоволеності роботою служби персоналу. Розрахунок окупності HR-проектів.

Показники ефективності HR-функцій. Показники, що характеризують ефективність менеджменту персоналу і роботи служби персоналу в організації. Показники власне економічні; показники ступеня відповідності; показники ступеня задоволеності працівників; непрямі показники ефективності. Оцінка ефективності інвестування заходів щодо управління персоналом з використанням методу поточної вартості, заснованому на визначенні чистого дисконтованого доходу. Економія від скорочення втрат робочого часу.

Аналіз та оцінка ефективності менеджменту персоналу в організації. Основні цілі оцінки ефективності менеджменту персоналу і діяльності служб персоналу: досягнення кінцевого результату; досягнення цілей управління при мінімумі витрат; ефективність процесу управління. Візуалізація результатів HR-аналітики (Power BI).

3. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА

## *3.1. Порядок поточного і підсумкового оцінювання результатів навчання здобувача з навчальної дисципліни*

***Структура навчальної дисципліни.*** «Тренінг-курс «HR-аналітика»» складається з 14 тем, присвячених HR-аналітиці основних процесів менеджменту персоналу та у цілому ефективності менеджменту персоналу організації. Упродовж семестру, після завершення відповідних тем, проводиться тематичне онлайн-тестування з використанням системи *Moodle.* В кінці семестру проводиться модульна контрольна робота та підсумкова контрольна робота. Завершується навчальна дисципліна ‑ ***заліком.***

Для забезпечення опанування навчальної дисципліни «Тренінг-курс «HR-аналітика»» навчальні заняття передбачають широке використання інтерактивних методик викладання. Більшість з них побудована за принципом командної / індивідуальної роботи та включають проведення ділових ігор, тренінгових занять, дискусій тощо.

Поточний контроль здійснюється впродовж семестру і має на меті перевірку рівня засвоєння здобувачем базових знань з теоретичних основ навчальної дисципліни «Тренінг-курс «HR-аналітика»», вмінь та набутих практичних навичок у сфері HR-аналітики.

***При поточному контролі результатів навчання здобувачів оцінюванню підлягає виконання ними:***

* *завдань під час навчальних занять;*
* *контрольних (модульних) робіт;*
* *індивідуальних завдань самостійної роботи;*
* *підсумкової контрольної роботи.*

***Навчальні заняття***проводяться у вигляді вступної ввідної лекції та практичних (контактних), тренінгових, дистанційних занять.

***Контрольна (модульна) робота*** здійснюється 1 раз на семестр у системі *Moodle* за 1-14 темами навчальної дисципліни й оцінюється **від 0 до 10 балів.** Модульний контроль проводиться у формі розв’язування практичних завдань, практичних ситуацій (кейсів) та / або комп’ютерного тестування (засобами платформи Moodle) тощо.

***Самостійна робота здобувачів*** передбачає виконання індивідуального практичного завдання (за вибором здобувача) у вигляді макету аналітичної частини (ІІ розділу) обраної теми кваліфікаційної магістерської роботи, враховуючи власні науково-практичні інтереси, напрям майбутньої науково-практичної діяльності, місце роботи / практики, а також потреби господарської діяльності організації.

***Підсумкова контрольна робота*** виконується здобувачами на останньому / передостанньому навчальному занятті. НПП завчасно попереджає здобувачів про особливості проведення (терміни, форма, тощо) підсумкової контрольної роботи.

***Здобувача НЕ допускають до виконання підсумкової контрольної роботи*** за таких умов:

− за результатами поточного контролю здобувач набрав від 0 до 20 балів (включно) – *для здобувачів усіх форм навчання*;

− здобувач пропустив більш як 50% практичних (семінарських, лабораторних, контактних) занять, не відпрацювавши їх, – *для здобувачів очної (денної) форми навчання.*

***Загальна підсумкова оцінка*** вивчення навчальної дисципліни з підсумковим контролем у формі заліку ***визначається як сума білів за результатами поточного контролю:***

* роботи на практичних, контактних заняттях або заняттях в дистанційному режимі, контрольних (модульних) робіт та індивідуальних завдань для самостійного опрацювання здобувача (до 50 балів);
* виконання здобувачем підсумкової контрольної роботи (до 50 балів).

Здобувач, який за результатом підсумкового контролю у формі заліку набрав ***21-59 балів (включно)***, після додаткової самостійної підготовки має право перескласти залік.

***Перескладання заліку*** з навчальної дисципліни ***дозволяється не більше двох разів****:* один раз НПП, який викладав відповідну навчальну дисципліну, другий – комісії з двох НПП відповідної кафедри. В обох випадках загального підсумкового оцінювання результатів навчання цих здобувачів враховується результат їх поточного контролю. Термін ліквідації академічної заборгованості для таких осіб встановлюється згідно з графіком навчального процесу.

Структура підсумкової оцінки за формою підсумкового контролю «залік» наведена в табл. 3.

Таблиця 3 – Структура підсумкової оцінки за накопичувальною системою з навчальної дисципліни «Тренінг-курс «HR-аналітика»»з підсумковим контролем у формі заліку

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Види навчальної діяльності здобувача** | **Розподіл балів за формами навчання** | | |
| **Очна (денна)** | **Заочна** | **Дистанційна** |
| Робота на навчальних заняттях (семінарських, практичних, лабораторних, контактних заняттях, заняттях у дистанційному режимі) | «15» × 2 = 30 балів | «7» х 2 + «5» х 3 = 30 балів | «15» х 2 = 30 балів |
| Виконання контрольних (модульних) робіт | 1 × 10 = 10 балів | | |
| Виконання та захист індивідуальних завдань самостійної роботи (за вибором здобувача) | 1 × 10=10 балів | | |
| Представлення результатів науково-дослідних робіт здобувача:  1. Участь у студентських олімпіадах, конкурсах наукових робіт, грантах, науково-дослідних проєктах.  2. Публікація наукових статей, тез доповіді на конференції. | Додаткові (заохочувальні) бали (до 10 балів) | | |
| **Виконання підсумкової контрольної роботи** | 50 балів | | |
| **Кількість балів за результатами поточного контролю** | 100 балів | | |
| **Підсумкова кількість балів з навчальної дисципліни** | 100 балів | | |

Переведення даних100-балової шкали оцінювання в 2-балову та шкалу за системою ECTS здійснюється в такому порядку (табл. 4).

Таблиця 4 – Шкала оцінювання, що використовують в Університеті та ECTS

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **100-балова шкала** | **Підсумкова оцінка за 2-баловою шкалою** | **Шкала ECTS** |
| 90-100 | зараховано | A |
| 80-89 | B |
| 70-79 | C |
| 66-69 | D |
| 60-65 | E |
| 21-59 | не зараховано  з можливістю перескладання | FX |
| 0-20 | не зараховано   з обов’язковим повторним вивченням навчальної дисципліни | F |

## *3.2. Перезарахування та визнання результатів навчання з навчальної дисципліни*

Перезарахування та визнання результатів навчання з навчальної дисципліни «Тренінг-курс «HR-аналітика»» або її окремого компонента можливе за умов участі здобувача в програмі *академічної мобільності* (навчання в інших Університетах України або світу) відповідно до Положення про включене навчання і навчання за програмами Європейського Союзу студентів ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» у закордонних вищих навчальних закладах, Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність у Державному вищому навчальному закладі «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Положення про порядок оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти в Державному вищому навчальному закладі «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

Здобувачі вищої освіти мають право на *визнання результатів навчання в неформальній та інформальній освіті* (курси навчання в центрах освіти, курси інтенсивного навчання, семінари, конференції, олімпіади, конкурси наукових робіт, літні чи зимові школи, бізнес-школи, тренінги, майстер-класи, наукові публікації, науково-дослідна робота, робота у студентських наукових гуртках, індивідуальні завдання, що поглиблюють навчальний матеріал навчальної дисципліни, тощо) в обсязі, що ***загалом не перевищує 10% від загального обсягу кредитів***, передбачених освітньою програмою ***у межах навчального року на другому (магістерському) рівні вищої освіти − не більше 5 кредитів.***

Участь у програмах здобуття неформальної та інформальної освіти регламентує Положення про визнання результатів навчання в Державному вищому навчальному закладі «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», отриманих здобувачами у неформальній та інформальній освіті.»

Перезарахування та визнання результатів навчання відбувається за умови підтвердження здобувачем отриманої оцінки з подібної навчальної дисципліни або індивідуальних завдань з карти навчальної роботи здобувача (назва навчальної дисципліни, вид індивідуальної роботи, кількість годин, отримана оцінка тощо) випискою з навчального плану іншого ЗВО.

## 4. РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

## 4.1. Основна література

1. Захарова О.В. Аналіз трудових показників: навчальний посібник. Донецьк, 2014. 461 с.
2. Мазурик О.В. Основи соціального аудиту [навчальний посібник]. Київ: ФОП Халіков Р.Х., 2020. 140 с.
3. Назарова Г.В., Лебединська О.С. Аудит персоналу на підприємстві: монографія. Харків, 2015. 164 с.
4. Облік, аналіз і аудит персоналу: навчальний посібник / Г. В. Назарова, С. В. Мішина, В. І. Отенко та ін. Харків : ХНЕУ, 2011. 260 с.
5. Панас Я.В., Склярук Т.В. Аудит персоналу [Електронний ресурс]. НУ «Львівська політехніка», 2018.

## 4.2. Додаткова література

1. Beginners Guide to HR Analytics. *CLEVERISM :* website. URL : <https://www.cleverism.com/beginners-guide-hr-analytics/>
2. Diann Daniel (2020) People Analytics (HR analytics). URL : https://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/human-resources-analytics-talent-analytics
3. Fitz-enz, J. (2010). The new HR analytics: Predicting the economic value of your company's human capital investments. New York: AMACOM.
4. Gartner Says Advanced Analytics Is a Top Business Priority. *Gartner :* website. URL : https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2014-10-21-gartner-says-advanced-analytics-is-a-top-business-priority
5. How HR Analytics Are Changing Business. *Lesley University :* website. URL : https://lesley.edu/article/how-hr-analytics-are-changing-business
6. HR Analytics: Definition, Example, HR Metrics Dashboard and Predictive HR Analytics. *QuestionPro :* website. URL : https://www.questionpro.com/blog/hr-analytics-and-trends/
7. Janet H. Marler & John W. Boudreau (2017) An evidence-based review of HR Analytics. [*The International Journal of Human Resource Management*](https://www.tandfonline.com/rijh20), 28: 1, 3-26, DOI: 10.1080 / 09585192.2016.1244699
8. Lawler E., Levenson A., Boudreau J. HR Metrics and Analytics: Use and Impact». *Human Resource Planning.* 2004. P. 27-35. [Electronic resource]. Available from: <https://mgtinsights.files.wordpress.com/2010/10/hr-metrics-and-analytics-use-and-impact.pdf>
9. People Analytics. Certificate Program. *AIHR academy :* website. URL : https://www.aihr.com/courses/people-analytics-certificate/
10. What is Analitics? *Тalenx :* website. URL : <https://talenx.io/2020/06/06/what-is-hr-analytics/>
11. Даниленко О.А. Аудит персоналу: практика українських організацій. *Економічний простір:* Збірник наукових праць. 2019. № 144. С. 138-155. Дніпро: ПДАБА.
12. Даниленко О.А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бизнес Информ*. 2021. №7. C. 252–259. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259
13. Даниленко О.А. Використання ключових показників діяльності (КРІ) в оцінці процесу управління персоналом організації. *Соціально – трудові відносини: теорія та практика.* 2017. №2(14). С. 207-214.
14. Даниленко О.А. Практичне використання аудиторської форми діагностичного дослідження в управлінні персоналом. *Формування інституціонального середовища розвитку економіки України.* Колективна монографія. За ред. д.е.н., проф. О.О. Непочатенко. - Умань: ВПЦ «Візаві», 2019. С. 58-63
15. Лопушняк Г.С. Державні соціальні стандарти, гарантії та нормативи: сутнісно-проблемні аспекти. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2014. №2. С. 491-499. URL : <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/6133>
16. Лопушняк Г.С. Мінімальна заробітна плата: практика України та досвід Європейського Союзу. *Демографія та соціальна економіка.* 2017. №1 (29). С. 132 – 144.
17. Лопушняк Г.С. Реформування системи охорони здоров’я в контексті реалізації стратегії сталого розвитку «Україна – 2020». *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*, КНЕУ, 2017 № 1(13). С.61-79.
18. Лопушняк Г.С. Гендерна диференціація оплати праці в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика.* 2019. № 9 (1). С. 1-13. URL: <https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/12064/SLRTP_2019_01_Lopushnyak.pdf>
19. Лук’яніхін В. О., Павленко Д. С. Впровадження HR-аналітики у систему контролінгу персоналу. URL : https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d175.pdf
20. Національні стандарти соціального аудиту / уклад. О. В. Мазурик, Ю. С. Білоног. Донецьк: ЦСА, 2011. 396 с. (Бібліотека соціального аудитора).
21. Праця і соціально-трудові відносини: словник-довідник / за ред.. В.М.Данюка. К.: КНЕУ, 2018. 456 с.
22. Тринчук О. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3. С. 199 207. URL : http://journals.uran.ua/vsed\_oneu/article/view/170466
23. Шаульська Л.В., Кримова М.О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)* / За ред. С.В. Кальченка. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2020. № 1(41). С. 20–26. URL : <http://feb.tsatu.edu.ua/science/scientific-publications/1-41-2020/hr-analitika-yak-instument-upravlinnya-biznesom-v-novij-ekonomitsi>[/](http://feb.tsatu.edu.ua/science/scientific-publications/1-41-2020/hr-analitika-yak-instrument-upravlinnya-biznesom-v-novij-ekonomitsi/)

4.3. Дистанційні курси та інформаційні ресурси

1. HRIS/HRM-система HURMA. URL : https://hurma.work/ru/
2. Кадровик 01. URL : <https://www.kadrovik01.com.ua/>
3. Співтовариство кадровиків і спеціалістів з управління персоналом. HR-ліга. URL : <http://hrliga.com/>