

УДК 331.104

JEL: M12

DOI 10.24147/1812-3988.2023.21(3).69-77

ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ОГРАНИЧЕНИЙ ВНЕДРЕНИЯ HR-АНАЛИТИКИ В ПРАКТИКУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ КОМПАНИИ: КЕЙС-СТАДИ

А.Э. Федорова, А.А. Хороших

Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург, Россия)

Информация о статье

Дата поступления
3 августа 2023 г.

Дата принятия в печать
15 сентября 2023 г.

Тип статьи

Исследовательская статья

Ключевые слова

Управление человеческими ресурсами, данные о людях, HR-аналитика, HR-метрики, дашборд

Аннотация. Представленное в статье исследование посвящено вопросам внедрения технологий HR-аналитики в практику российской телекоммуникационной компании, на примере которой рассматриваются проблемы разработки и встраивания в систему управления человеческими ресурсами методов и инструментов аналитики HR-данных. Научная новизна исследования заключается в авторском подходе к интерпретации и уточнению понятия HR-аналитики. Авторская трактовка исследуемого понятия предложена на основе обзора и обобщения научных и аналитических публикаций исследователей, посвященных общим и частным вопросам развития российской аналитики данных о людях. Практическая значимость исследования обусловлена результатами анализа эмпирических данных, полученных авторами в ходе экспертного интервью и анкетирования персонала исследуемой компании, а также разработкой отдельных элементов подсистемы HR-аналитики и алгоритмов их внедрения в организацию. На этапе экспертного интервьюирования, проведенного с руководителем отдела управления персоналом, авторами получена информация, необходимая для выявления существующих ограничений и потенциальных возможностей для построения процессов HR-аналитики в компании. Этап анкетирования сотрудников реализован в феврале 2023 г. с привлечением 57 специалистов разных структурных подразделений, которым было предложено ответить на 17 закрытых и открытых вопросов разработанной авторами по итогам интервью анкеты. Результаты опроса позволили сделать выводы о сильных и слабых сторонах кадровой работы в компании и определить направления первоочередной работы по разработке и внедрению методов и инструментов аналитики HR-данных в компании. Данное кейс-исследование вносит как теоретический, так и практический вклад в систему знаний о феномене HR-аналитики.

ASSESSMENT OF THE POSSIBILITIES AND LIMITATIONS OF HR ANALYTICS IMPLEMENTATION IN THE PERSONNEL MANAGEMENT OF A TELECOMMUNICATIONS COMPANY: CASE STUDY

A.E. Fedorova, A.A. Khoroshikh

Ural Federal University named after first President of Russia B.N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russia)

Article info

Received
August 3, 2023

Accepted
September 15, 2023

Type paper

Research paper

Keywords

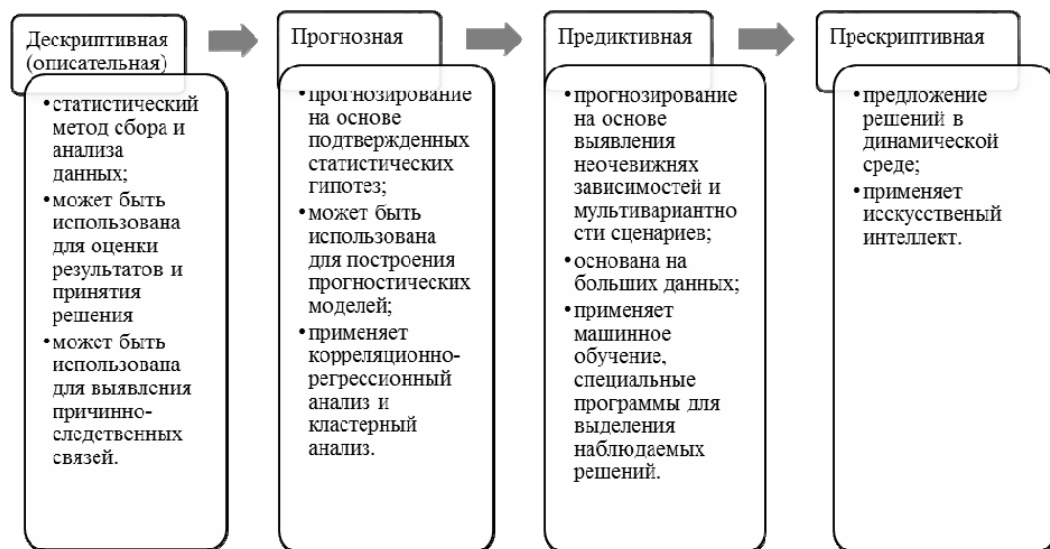
Human resource management, people data, HR analytics, HR metrics, dashboard

Abstract. The article presents a study of the introduction of HR analytics technologies into the practice of a Russian telecommunications company, which examines the problems of developing and embedding HR data analytics methods and tools into the human resource management system. The scientific novelty of the research lies in the author's approach to the interpretation and refinement of the concept of HR analytics. The author's interpretation of HR analytics is proposed based on a review and generalization of scientific and analytical publications of researchers devoted to general and particular issues of the development of Russian human data analytics. The practical significance of the study is due to the results of the analysis of empirical data obtained by the authors during expert interviews and personnel questionnaires, as well as the development of individual elements of the HR analytics subsystem and algorithms for their implementation in the organization.

1. Введение. Статистические данные о количественном и качественном составе персонала, показателях движения кадров, эффективности использования человеческих ресурсов традиционно анализируются в системе управления персоналом организаций. При этом в большинстве российских компаний ограничиваются применением определенного набора показателей деятельности трудового коллектива за прошедший и плановый период, часто без учета тенденций в их динамике, причинно-следственных связей между результатами и факторами, оказывающими на них влияние, а также прогнозов развития. Несмотря на появление современных методов обработки и исследования информации в бизнесе, определивших современную архитектуру анализа данных, до настоящего времени отсутствует единое понимание понятия «HR-аналитика». Обобщение большого разнообразия подходов позволило авторам пред-

ложить собственную интерпретацию, рассматривающую HR-аналитику как систему информации о количественных и качественных характеристиках персонала компании, регулярно обновляемой и анализируемой с использованием специальных методов и инструментов, и позволяющей принимать эмпирически обоснованные управленческие решения, а также оценивать эффективность ранее принятых решений [1].

Многие российские компании традиционно хранят большое количество данных о сотрудниках (демографические характеристики, образование, квалификация, трудовой стаж), из которых можно извлечь максимальную пользу для перехода на более высокий уровень управления человеческими ресурсами организации на основе аналитики HR-данных. Тем не менее, уровень развития применяемых в разных организациях инструментов и методов HR-аналитики отражает эволюцию ее видов (рис.).



*Эволюция видов HR-аналитики (сост. на основе анализа [2])
Evolution of the HR analytics types (comp. based on the analysis of [2])*

Уровень развития подсистемы HR-аналитики также определяется наличием в компании совокупности ее элементов. Эксперты сегодня выделяют следующие уровни аналитики: 1) оперативный (фрагментарная отчетность, ситуационные решения, множество несвязанных данных, отсутствие системного анализа), 2) превентивный (сбор данных на регулярной основе, разработанный перечень HR-метрик, наличие профессиональных специалистов-аналитиков, использование сложных аналитических инструментов); 3) углубленный (стратегический анализ, бизнес-процессы и управ-

ление персоналом реализуются на основе аналитики данных, построение моделей, исследование параметров моделей для выявления тенденций и взаимосвязей) и 4) прогнозный (интегрированность в бизнес, разработка прогнозных моделей и сценариев, анализ рисков, планирование трудовых ресурсов на долгосрочную перспективу) [3].

Очевидно, что в настоящее время преобладает описательная аналитика данных о людях, инструментами которой являются отчеты, метрики и визуализация данных. Трудности внедрения HR-аналитики в практику россий-

ских компаний чаще всего связаны с человеческим фактором: ошибки и погрешности часто возникают вследствие неорганизованного сбора информации без учета аналитических методов, недостаточной подготовки исходных данных, нехватки знаний персонала в области анализа данных. Кроме того, HR-аналитика требует значительных инвестиций в программные продукты и обучение специалистов, не имеющие быстрой окупаемости.

Представленное в статье исследование нацелено на изучение современных подходов к встраиванию подсистемы HR-аналитики и данных о людях в систему управления человеческими ресурсами организации и выявление возможностей и ограничений внедрения методов и инструментов HR-аналитики в практику управления персоналом телекоммуникационной компании.

2. Обзор литературы. HR-аналитика, как относительно новое направление в сфере управления персоналом, достаточно широко обсуждается отечественными авторами в прикладных и научно-теоретических изданиях. Так, например, вопросы цифровизации HR-технологий и HR-аналитики, как одном из цифровых трендов в управлении человеческими ресурсами, рассматриваются в работах А.Р. Алудовой-Краус [4], О.П. Свиридовой [5], О.Л. Чулановой [2] и др. Функционал HR-аналитики и потенциальные возможности для бизнеса исследуют С.В. Алиева [6], Н.В. Зунина [7], Н.В. Ребрикова и О.А. Шальнова [8], А.И. Тихонов [9] и др. Перспективам и проблемам развития HR-аналитики посвящены труды В. Бузник и Л. Грабовской [10], С.В. Семеновой (в соавторстве) [11], Ю.Г. Маноловой [12], И.Е. Мартынишин [13] и др.

Несмотря на возрастающий интерес специалистов к технологиям HR-аналитики, продвижение в вопросах их внедрения в практику управления персоналом организаций происходит медленно, о чем говорят некоторые исследования [14]. На российском рынке лишь четверть (25 %) работодателей заявили, что у них есть глубокое понимание принципов HR-аналитики. Многие компании видят в HR-аналитике скорее перспективное направление развития, нежели уже готовый и работающий инструмент.

Среди причин недостаточного темпа развития применения HR-аналитики в российских компаниях эксперты обозначают следующие проблемы [15]:

– комплексные автоматизированные системы управления персоналом не используются или не имеют модулей, позволяющих анализировать большие данные. Существующие информационные системы управления персоналом часто не поддерживают прогностическую аналитику и стратегическое планирование человеческих ресурсов;

– системы хранения и анализа данных (независимые ERP-системы, информационные системы управления персоналом, системы управления компенсациями и льготами и т. д.) часто не связаны между собой, а некоторые из необходимых данных невозможно получить в организации;

– имеющиеся в организации данные не всегда отвечают необходимым требованиям (полнота, надежность, актуальность);

– недостаточный объем инвестиций в развитие HR-аналитики и принятия решений на основе больших данных;

– обучение HR-менеджеров аналитике с использованием технологий больших данных в организации недостаточно или отсутствует.

Становится очевидным, что, для повышения скорости и эффективности встраивания подсистемы HR-аналитики в систему управления человеческими ресурсами компании необходимо совершенствовать организационную и цифровую инфраструктуру, оптимизировать процессы управления людьми, развивать требуемые компетенции HR-специалистов, и использовать аналитику HR-данных для принятия управленческих решений.

3. Гипотезы и методы исследования. Одной из целей представленного кейс исследования является выявление возможностей и ограничений встраивания подсистемы HR-аналитики в систему управления человеческими ресурсами телекоммуникационной компании. Программа исследования включала следующие этапы:

1) анализ фактического состояния процесса управления персоналом компании на основе данных о людях методом экспертного интервью руководителя отдела персонала, которое было направлено на выяснение таких аспектов как: оценка степени понимания руководством терминологии HR-аналитика, уточнение степени актуальности внедрения аналитики HR-данных в компанию, идентификация параметров и показателей HR-аналитики, анализ сильных и слабых сторон, а также возмож-

ных рисков применения HR-аналитики в практике управления персоналом компании;

2) анализ ограничений и возможностей внедрения HR-аналитики с целью оптимизации процессов управления персоналом методом анкетирования сотрудников телекоммуникационной компании. Анкета содержит 17 закрытых и открытых вопросов, нацеленных на выявление степени осведомленности сотрудников о необходимых данных о персонале, оценку эффективности методов и инструментов HR-аналитики, определение слабых сторон и рисков в системе анализа данных о людях.

В ходе интервьюирования выяснилось, что руководство компании заинтересовано во внедрении HR-аналитики в систему управления человеческими ресурсами, поскольку видит возможности для развития бизнеса и улучшения итоговых показателей компании. Авторами определены HR-метрики, имеющих первостепенное значение для телекоммуникационной компании, определяемые руководством как параметры, с которых необходимо начать внедрение HR-аналитики: общая численность штата компании и отдельных структурных подразделений, демографические характеристики сотрудников (возраст, пол, уровень образования, стаж работы), текучесть персонала, в том числе во время испытательного срока, удовлетворенность сотрудника процессом адаптации. В дальнейшем перечень метрик должен быть расширен и включать: уровень благополучия сотрудника, показатели качества работы сотрудника, динамику изменений в заработной плате, причины увольнения и т. д.

Среди текущих ограничений для эффективного применения методов и инструментов HR-аналитики следует прежде всего назвать неумение работников пользоваться данными о людях (например, большинство руководителей компании не представляет, как интерпретировать коэффициент текучести персонала), поэтому обучение руководящего состава компании становится первостепенной задачей.

В целом, на основе интервьюирования можно выделить следующие возможности и ограничения внедрения HR-аналитики в компанию:

– возможности: руководство понимает, что такое HR-аналитика, какие изменения и способы внедрения необходимы. Важно отметить, что на данный момент в компании уже ведется работа по мониторингу данных по работающим и уволившимся: фамилия, имя, отчество;

отдел, локация; дата приема, дата увольнения; причины увольнения (по собственному желанию или по инициативе руководства);

– ограничения: неготовность руководящего состава компании принимать решения на основе данных о людях вследствие отсутствия необходимых знаний и компетенций, отсутствие системных данных прошлых периодов для сравнительного анализа и выявления тенденций. Упускается важная информация о персонале, делаются необоснованные выводы и плохо обдуманые кадровые решения.

На основе полученной в ходе интервьюирования информация авторам сформулировать следующие гипотезы:

– кейс исследование ограничений и возможностей применения методов и инструментов HR-аналитики на примере отдельной компании позволит выявить как частные, так и общие проблемы развития российской аналитики HR-данных и определить возможные решения для их преодоления;

– эффективность разработки и внедрения подсистемы HR-аналитики в систему управления человеческими ресурсами компании напрямую зависит от профессиональной и психологической готовности руководящего состава компании использовать данные о людях в процессе принятия кадровых решений.

4. Результаты исследования. В анкетировании персонала телекоммуникационной компании, проведенного авторами в феврале 2023 г., приняли участие специалисты разных структурных подразделений численностью 57 человек возрастных групп 18–24 года (35,1 %), 25–35 лет (40,3 %) и 36–45 лет (24,6 %), среди которых 35 мужчин (61,4 %) и 22 женщины (38,6 %).

Обработка результатов опроса сотрудников компании позволила выявить ряд следующих фактов. Так, например две трети опрошенных считают, что HR-аналитика позволит решить проблему высокой текучести персонала. Немногим менее половины респондентов указали на HR-аналитику как полезный инструмент для процессов профессионального развития работников, планирования численности, а также управления вовлеченностью и удовлетворенностью трудом. Меньше всего респонденты верят в возможности аналитики данных о людях решать вопросы здоровья и безопасности на рабочем месте, как и эффективности рекрутинга (табл. 1).

Таблица 1. Рейтинг ответов респондентов на вопрос: «Как Вы считаете, для каких подсистем управления персоналом HR-аналитика наиболее полезна?», февраль 2023 г.

Table 1. Rating of respondents' answers to the question "In your opinion, which subsystems of HR management is HR analytics most useful for?", February 2023

Рейтинг	Подсистемы управления персоналом	Количество ответов	% от числа опрошенных
1	Управление текучестью персонала	37	64,9
2	Обучение и развитие персонала	26	45,6
2	Планирование численности персонала	26	45,6
3	Управление вовлеченностью и удовлетворенность	24	42,1
4	Организация и нормирование труда	13	22,8
5	Материальное стимулирование	11	19,3
6	Найм и увольнение	10	17,5
7	Стратегическое планирование трудовых ресурсов	7	12,3
8	Здоровье работников и безопасность труда	4	7,0
9	Оценка эффективности процесса рекрутинга	3	5,3

Следует отметить, что почти половина опрошенных (47,4 %) считают, что в компании данные по перечисленным в таблице подсистемам управления персоналом отсутствуют. Четверть респондентов (25,0 %) указали, что данные есть, но они требуют дополнения. Кроме того, треть опрошенных специалистов (63,0 %)

вообще не знакомы с тем, как именно в компании собираются и анализируются данные о сотрудниках. Больше половины респондентов (56,1 %) считают, что более эффективному сбору и анализу HR-данных в компании препятствует наличие устоявшихся практик, привычных и работающих алгоритмов (табл. 2).

Таблица 2. Рейтинг ответов респондентов на вопрос: «Какие факторы, на Ваш взгляд, препятствует более эффективному сбору и анализу HR-данных?», февраль 2023 г.

Table 2. Rating of respondents' answers to the question "What factors, in your opinion, prevent more effective collection and analysis of HR data?", February 2023

Рейтинг	Факторы снижения эффективности использования данных о людях	Количество ответов	% от числа опрошенных
1	Наличие устоявшихся практик, привычных и работающих алгоритмов	32	56,1
2	Отсутствие или нехватка необходимой информации	13	22,8
3	Нехватка навыка в области работы с данными	11	19,3
3	Длительный процесс сбора данных	11	19,3
4	Отсутствие поддержки руководства	8	14,0
5	Отсутствие удобного программного обеспечения для обработки и анализа данных	7	12,3
6	Отсутствие бюджета на HR-аналитику	6	10,5
6	Сложность процесса сбора данных	6	10,5
7	Отсутствие или недостаток интеграции ИТ-систем	5	8,8
8	Сложность интерпретации данных	1	1,8

Значительная доля опрошенных сотрудников (71,9 %) считают, что в штат компании необходимо вводить должность HR-аналитика, что говорит о готовности персонала к изменениям. Среди наиболее актуальных задач HR-аналитики респонденты назвали: выбор лучших HR-метрик (43,9 %), выявление факторов эффективной адаптации персонала (35,1 %), выявление факторов повышения вовлеченно-

сти работников (33,3 %) и оценка эффективности обучения (26,3 %). Причем, сотрудники хотели бы видеть информацию по показателям HR-аналитики на корпоративном портале (80,7 %).

Респондентам также было предложено оценить риски внедрения HR-аналитики в практику управления человеческими ресурсами компании (табл. 3).

Таблица 3. Рейтинг ответов респондентов на вопрос: «Какие риски внедрения HR-аналитики в практику управления человеческими ресурсами компании Вы видите?», февраль 2023 г.

Table 3. Rating of respondents' answers to the question "What risks do you see when implementing HR analytics into the company's human resource management practice?", February 2023

Рейтинг	Факторы снижения эффективности использования данных о людях	Количество ответов	% от числа опрошенных
1	Недостаточная компетентность HR-аналитика	38	66,7
2	Сложности с доступом и предоставлением информации для участников трудовых отношений	19	33,3
3	Сложность сбора информации (отсутствие необходимых ресурсов)	12	21,1
4	Недостоверность информации	6	10,5
4	Субъективность принятия решений	6	10,5
5	Несоблюдение требований законодательства о защите персональных данных участниками	1	1,8
5	Угрозы для конфиденциальности данных сотрудников (кибератаки)	1	1,8

В целом, результаты анкетирования специалистов структурных подразделений позволяют идентифицировать возможности и ограничения встраивания подсистемы HR-аналитики в систему управления человеческими ресурсами телекоммуникационной компании. В качестве возможностей следует отметить понимание работниками своевременности и необходимости применения методов и инструментов HR-аналитики, а также их готовность к соответствующим изменениям. Указанные сотрудниками риски позволяют определить фокус необходимых управленческих решений для их нейтрализации. Основным ограничением здесь является низкая осведомленность опрошенных работников о методах, инструментах и процессах управления персоналом на основе данных о людях, что также может быть преодолено с помощью целенаправленного обучения.

5. Заключение. Практическая значимость проведенного эмпирического исследования заключается в определении ключевых направлений деятельности по разработке подсистемы HR-аналитики и встраиванию ее в систему управления человеческими ресурсами исследуемой компании. На первом этапе, с учетом организационных целей и возможностей, разработан алгоритм внедрения подсистемы HR-аналитики, включающий следующие блоки:

- идентификация проблем, задач управления человеческими ресурсами;
- определение перечня необходимых HR-метрик;
- сбор данных по определенным проблемам, задачам;
- обработка и анализ собранных данных;
- подготовка отчетности, визуализация данных;

– организация мониторинга данных, оптимизация процесса аналитики данных (при необходимости).

На этапе внедрения также необходимо решить ряд вопросов. Прежде всего, следует обеспечить единообразие, точность, согласованность и полноту данных, а также предоставить стандартный доступ к данным, осуществить автоматизацию сбора, обработки и анализа данных с функцией выявления их несоответствия. С этой целью создается программа управления данными, которая определяет, кто несет ответственность за различные составляющие HR-данных и принятие решений.

Следующий этап предполагает организацию деятельности по сбору информации по HR-метрикам и разработку дашбордов. В связи с тем, что в исследуемой компании отсутствуют системные данные о людях, принято решение о создании дашборда «Общие характеристики персонала». Построение любого дашборда начинается со сбора данных, первоначально формирующих таблицы плоского вида, на основе которых строятся сводные таблицы для дашборда. Для указанного дашборда собрана информация по таким показателям, как общая численность сотрудников, численность сотрудников по отделам, стаж, возраст, пол и образование. Сводная таблица по каждому показателю используется в дальнейшем для визуализации HR-данных. Для «оживления» дашборда в сводные таблицы вставлен срез (графический элемент в виде кнопки для представления интерактивного фильтра таблиц и диаграмм), позволяющий перестраивать дашборд в зависимости от выбранного фильтра (например, структурное подразделение).

Как отмечалось выше, в исследуемой компании имеет место проблемы высокой текучести персонала, поэтому необходимость дашборда «Причины увольнений сотрудников» не вызывает сомнений. Информационные блоки этого дашборда включают: численность уволившихся, численность уволившихся в период

адаптации, причина увольнения, стаж работы. Предварительно внедряется анкета для увольняющихся. Исследование показало, что больше половины сотрудников увольняются в адаптационный период, следовательно, необходим дашборд «Адаптация персонала» (табл. 4).

Таблица 4. Информационные блоки дашборда «Адаптация персонала» (пример)
Table 4. Information blocks of the dashboard "Personnel adaptation" (example)

<i>HR-метрики</i>	<i>Описание</i>
Продолжительность адаптационного периода	Определенный период
Наличие наставника	Наличие или отсутствие наставника
Сложности адаптационного периода	Перечень трудностей, с которыми столкнулся работник
Обучение в учебном центре	Численность сотрудников, прошедших обучение в учебном центре
Осведомленность о программе адаптации	Численность сотрудников, ознакомившихся с программой адаптации
Частота встреч с руководителем	Количество встреч с руководителем в период адаптации
Факторы эффективности процесса адаптации	Перечень факторов, способствующих эффективной адаптации сотрудника

Апробация дашборда «Адаптация персонала» позволила выявить ряд проблем: обучение в учебном центре проходили только сотрудники отдела поддержки пользователей; у сотрудников, имевших наставника, продолжительность адаптации была меньше, чем у сотрудников без наставников; больше половины сотрудников в качестве основной сложности назвали отсутствие достаточной информации о компании; почти половина сотрудников ни разу не встречалась с руководителем отдела в период адаптации. Становится очевидной необходимость разработки программы наставничества.

Дальнейшие шаги по встраиванию подсистемы HR-аналитики в систему управления человеческими ресурсами телекоммуникационной компании связаны с расширением перечня HR-метрик в следующих областях:

- рекрутинг: стоимость найма, время закрытия вакансий, источники притока кандидатов;
- экономическая эффективность управления персоналом: соответствие средней заработной платы среднерыночному уровню; объем и частота сверхурочной работы; выполнение бюджета;

- обучение: количество обученных и расходы на обучение, количество получивших повышение работников, затраты на аттестацию, доля прошедших оценку сотрудников;

- вовлеченность и удовлетворенность: уровень удовлетворенности трудом, индекс лояльности, факторы повышения вовлеченности сотрудников, факторы повышения удовлетворенности трудом.

Таким образом, представленное кейс исследование, позволяет обобщить опыт российской компании и разработать лучшие практики управления человеческими ресурсами. Уже первые результаты апробации разработанных авторами практических решений подтверждают выдвинутые гипотезы. HR-аналитика может не только дать значительные выгоды, такие как увеличение производительности и снижение затрат на управление персоналом, но и способствовать развитию культуры инноваций в организации, повысить психологическую и профессиональную готовность работников к изменениям.

Литература

1. Хороших А. А., Федорова А. Э. HR-аналитика как ключевой тренд управления человеческими ресурсами // *Еромен. Global*. – 2023. – № S34. – С. 440–449.
2. Чуланова О. Л. Классификация данных и показателей для HR-аналитики // *Материалы Афанасьевских чтений*. – 2020. – № 2 (31). – С. 26–35.
3. Леонова Л. И. Управление человеческими ресурсами и HR аналитика // *Международная молодежная конференция по HR-аналитике (Москва, 24–25 апреля 2019 г.)*. Т. 1. – М. : ИНФРА-М, 2020. – С. 61–76.

4. Алудова-Краус А. Р. HR-аналитика и её значение в сфере управления персоналом // Меридиан. – 2019. – С. 249–252.
5. Свиридова О. П., Чуланова О. Л. Программа реализации HR-аналитики как цифрового тренда // Материалы Афанасьевских чтений. – 2020. – № 3 (32). – С. 34–41.
6. Алиева Г. И., Семина В. Д. Автоматизация работы HR-специалиста // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2022. – № 4. – С. 140–146.
7. Зунина Н. В. HR аналитика: как превращать данные в бизнес-решения // Человек. Социум. Общество. – 2021. – № 1. – С. 51–56.
8. Ребрикова Н. В., Шальнова О. А. HR-аналитика как инструмент оптимизации процессов управления персоналом компании // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 5. – С. 769–782.
9. Тихонов А. И. Основные задачи российских компаний, решаемые с помощью HR-аналитики // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 2 (28). – С. 262–266.
10. Бузник В., Грабовская Л. HR-аналитика как один из трендов в управлении персоналом // Материалы международной научно-практической конференции. Московский авиационный институт. – М., 2021. – С. 196–198.
11. Семенова С. В., Ворошилова И. С., Вукович Г. Г., Никитина А. В. Экономика устойчивого развития // Экономика. – 2021. – № 4. – С. 234–239.
12. Манолова Ю. Г. HR-аналитика для управления персоналом в будущем // ВУЗ и реальный бизнес. – 2020. – Т. 1. – С. 139–145.
13. Мартынишин И. Е. HR-аналитика как один из трендов в управлении персоналом // Экономика труда и управление персоналом. – 2021. – С. 196–198.
14. Озерникова Т. Г., Борисова А. А., Наганетян К. В. Некоторые тенденции трансформации HR-процессов в условиях удаленной работы // Социально-трудовые исследования. – 2023. – № 1(50). – С. 145–159.
15. Мугаева Е. В. Цифровая трансформация технологий управления человеческими ресурсами // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 51. – С. 200–204.

References

1. Horoshikh A.A., Fedorova A. Je. HR-analitika kak klyuchevoi trend upravleniya chelovecheskimi resursami [HR analytics as a key trend in human resource management]. *Epomen. Global*, 2023, No. S34, pp. 440-449.
2. Chulanova O.L. Klassifikatsiya dannykh i pokazatelei dlya HR-analitiki [Data and metrics classification for HR analytics]. *Materialy Afanas'evskikh chtenii*, 2020, No. 2 (31), pp. 26-35.
3. Leonova L.I. Upravlenie chelovecheskimi resursami i HR analitika [Human resource management and HR analytics]. *Mezhdunarodnaya molodezhnaya konferentsiya po HR-analitike (Moskva, 24-25 aprelya 2019 goda)*. Vol. 1. Moscow, INFRA-M, 2020, pp. 61-76.
4. Aludova-Kraus A.R. HR-analitika i eyo znachenie v sfere upravleniya personalom [HR analytics and its importance in the field of personnel management]. *Meridian*, 2019, pp. 249-252
5. Sviridova O.P., Chulanova O.L. Programma realizatsii HR-analitiki kak tsifrovogo trenda [Implementation program for HR analytics as a digital trend]. *Materialy Afanas'evskikh chtenii*, 2020, No. 3 (32), pp. 34-41.
6. Alieva G.I., Semina V.D. Avtomatizatsiya raboty HR-specialista [Automation of HR-specialist work]. *Teleskop: zhurnal sotsiologicheskikh i marketingovykh issledovaniy*, 2022, No. 4, pp. 140-146.
7. Zunina N.V. HR analitika: kak prevrashchat' dannye v biznes-resheniya [HR analytics: how to turn data into business decisions]. *Chelovek. Sotsium. Obshchestvo*, 2021, No. 1, pp. 51-56.
8. Rebrikova N.V., Shalnova O.A. HR-analitika kak instrument optimizatsii protsessov upravleniya personalom kompanii [HR analytics as a tool for optimizing the company's personnel management processes]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2021, No. 5 (130), pp. 769-782.
9. Tikhonov A. I. Osnovnye zadachi rossiiskikh kompanii, reshaemye s pomoshch'yu HR-analitiki [The main tasks of Russian companies solved using HR analytics]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2020, No. 28 (2), pp. 262-266.

10. Buznik V., Grabovskaya L. HR-analitika kak odin iz trendov v upravlenii personalom [HR analytics as one of the trends in personnel management]. *Materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Moskovskii aviatsionnyi institut. Moscow, 2021, pp. 196-198.*
11. Semenova S.V., Voroshilova I.S., Vukovich G.G., Nikitina A.V. Ekonomika ustoichivogo razvitiya [Economics of sustainable development]. *Ekonomika*, 2021, No. 4 (48), pp. 234-239.
12. Manolova Ju.G. HR-analitika dlya upravleniya personalom v budushchem [HR analytics for future HR management]. *VUZ i real'nyi biznes*, 2020, Vol. 1, pp. 139-145.
13. Martynishin I.E. HR-analitika kak odin iz trendov v upravlenii personalom [HR analytics as one of the trends in personnel management]. *Ekonomika Truda I upravlenie personalom*, 2021, pp. 196-198.
14. Ozernikova T.G., Borisova A.A., Nagapetyan K.V. Nekotorye tendentsii transformatsii HR-protsessov v usloviyakh udalenoj raboty [Some trends in the transformation of HR processes in the context of remote work]. *Social'no-trudovye issledovaniya*, 2023, No. 1 (50), pp. 145-159.
15. Mugaeva E.V. Tsifrovaya transformatsiya tekhnologii upravleniya chelovecheskimi resursami [Digital transformation of human resource management technologies]. *Vestnik Akademii znaniy*, 2022, No. 51, pp. 200-204.

Сведения об авторах

Федорова Алена Эдуардовна – PhD in Management, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и психологии
Адрес для корреспонденции: 620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19
E-mail: a.e.fedorova@urfu.ru
ORCID: 0000-0002-4600-6489
Scopus AuthorID: 57008834300
ResearcherID: E-5944-2013
SPIN-код РИНЦ: 3766-9720

Хороших Арина Алексеевна – магистрант кафедры управления персоналом и психологии
Адрес для корреспонденции: 620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19
E-mail: axoroshix@mail.ru
SPIN-код РИНЦ: 5995-6271

Вклад авторов

Федорова А.Э. – постановка целей и задач, руководство проведением исследования, проверка результатов исследования, подготовка метаданных, перевод статьи на иностранный язык, корреспонденция с журналом.
Хороших А.А. – планирование исследования, разработка методики исследования, сбор информации, анализ данных, визуализация и представление данных.

Для цитирования

Федорова А. Э., Хороших А. А. Оценка возможностей и ограничений внедрения HR-аналитики в практику управления персоналом телекоммуникационной компании: кейс-стади // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2023. – Т. 21, № 3. – С. 69–77. – DOI: 10.24147/1812-3988.2023.21(3).69-77.

About the authors

Alena E. Fedorova – PhD in Management, Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Psychology
Postal address: 19, Mira ul., Yekaterinburg, 620002, Russia
E-mail: a.e.fedorova@urfu.ru
ORCID: 0000-0002-4600-6489
Scopus AuthorID: 57008834300
ResearcherID: E-5944-2013
RSCI SPIN-code: 3766-9720

Arina A. Khoroshikh – master's student of the Department of Personnel Management and Psychology
Postal address: 19, Mira ul., Yekaterinburg, 620002, Russia
E-mail: axoroshix@mail.ru
RSCI SPIN-code: 5995-6271

Authors' contributions

Fedorova A.E. – setting goals and objectives, supervising the conduct of the study, verification of research results, preparation of metadata, translation of an article into a foreign language, journal correspondence.
Khoroshikh A.A. – study planning, development of research methodology, collection of information, data analysis, visualization and presentation of data.

For citations

Fedorova A.E., Khoroshikh A.A. Assessment of the possibilities and limitations of HR analytics implementation in the personnel management of a telecommunications company: case study. *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, 2023, Vol. 21, no. 3, pp. 69-77. DOI: 10.24147/1812-3988.2023.21(3).69-77. (in Russian).