

Spis treści

Z matematyki do HR — początki analityki HR	7
Część I. Miejsce danych w HR	
Perspektywa!.....	12
Czy polski HR się liczy?.....	14
Ewolucja HR.....	15
Nowy świat.....	17
HR jako inwestycja.....	20
Jak przekonać zarząd do inwestycji w mierzenie HR?.....	24
Case study — projekt na start analityki HR	27
Rola HR w biznesie.....	28
Dane w HR — od czego zacząć?.....	31
Case study — drogie urlopy.....	38
Skąd wziąć dane personalne?.....	42
Historie sukcesów i porażek pisane liczbami.....	43
Dlaczego obawiamy się pracy z danymi?.....	45
Case study — kiedy intuicja przegrywa z danymi.....	48
Matematyka w HR.....	49
Mediana, średnia — co za różnica?.....	51
Case study — ile trwa rekrutacja?.....	54
HR kontra finanse.....	56
Dojrzałość HR-owa.....	58
Kontroling personalny — analityka HR — People Analytics.....	60
Gdzie umiejscowić kontroling i analitykę?.....	62
Profil analityka HR.....	63

Część II. Mierzenie efektywności w HR

Efektywność HR.....	66
Korzystanie ze wskaźników w polskich działach HR.....	68
Rodzaje wskaźników.....	71
Wskaźniki według ich znaczenia dla organizacji.....	72
Wskaźniki efektywności i rezultatów.....	73
Wskaźniki według rodzaju wyniku.....	76
Wyznaczanie celów i korzystanie z benchmarków.....	76
Skąd wziąć docelowy poziom wskaźników?.....	78
Jak pracować z celem wskaźnika?.....	79
Wskaźniki HR-owe i ich zastosowanie.....	81
Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi.....	82
Wskaźniki taktyczne i operacyjne.....	85
Marka pracodawcy (by Kinga Makowska).....	85
Rekrutacja.....	88
Onboarding i preboarding.....	100
Struktura zatrudnienia i demografia.....	103
Absencje.....	108
Ruchy kadrowe.....	114
Szkolenia pracownicze.....	116
Programy talentowe.....	123
Sukcesja.....	126
Oceny pracownicze.....	128
Komunikacja wewnętrzna.....	133
Kultura organizacyjna.....	137
Zdrowie pracowników.....	140
Zaangażowanie.....	144
Docenianie.....	151
Przywództwo i zarządzanie zespołami.....	153
Wynagradzanie.....	158
Świadczenia socjalne i benefity.....	172
Kadry, administracja danych pracowniczych (by Magda Gawrońska).....	177
Etyka i zgodność z prawem.....	182
Diversity & inclusion.....	183
Retencja.....	189
Rotacja.....	190
Offboarding i outplacement.....	202
Zarządzanie budżetem personalnym.....	205
Efektywność pracy działu HR.....	208

Korzystanie ze wskaźników w codziennej pracy HR-owca.....	215
Dobór najlepszych wskaźników.....	219
Ile wskaźników potrzebuje HR-owiec?.....	223
Jak pracować z miarami efektywności HR?.....	227
Warunki korzystania z KPI — cechy dobrych miar.....	228
Czy wszystko należy mierzyć?.....	230

Część III. Analityka i dane w HR

Jeszcze raportowanie czy już analityka?.....	233
Cztery rewolucje funkcji HR.....	237
Dojrzałość analityczna.....	239
Przeszłość czy przyszłość?.....	242
Predykcja.....	244
Czy HR w polskich firmach się liczy?.....	246
Czy analityka jest dla każdego? Najczęstsze problemy z danymi.....	248
Analityka w comp&ben.....	250
Wewnętrzna spójność płac.....	251
Wartości nominalne i CR (compa-ratio).....	256
Skąd się bierze płaca rynkowa?.....	258
Skąd wziąć dane o płacach rynkowych?.....	262
Jak korzystać z raportów płacowych?.....	265
Benchmarkowanie wynagrodzeń.....	268
Pay mix.....	271
Konkurencyjność rynkowa.....	273
Strategia wynagrodzeniowa.....	274
Mam strategię i raport płacowy. Co dalej?.....	276
Pod latarnią najciemniej.....	285
Case study — analityczne podwyżki.....	286
Case study — analiza teorii w praktyce.....	288
Case study — analiza motywacji wynikającej z systemu motywacyjnego.....	291
Case study — analityka potrzeb benefitowych.....	293
Komunikacja wynagrodzeń.....	297
Zarządzanie etatami i budżetem HR.....	303
Analiza a planowanie budżetu HR.....	303
Monitorowanie realizacji i prognozowanie budżetu HR.....	305
Strategiczne planowanie zasobów.....	306

Strategia personalna w oparciu o dane.....	309
Analiza procesów HR.....	311
Case study — digitalizacja wniosków urlopowych.....	312
ROI procesów — oszczędności i inwestycje.....	314
Efektywna inwestycja w procesy nastawione na pracownika.....	315
Pozorne oszczędności w procesach HR.....	317

Część IV. Praca z danymi, ich wizualizacja i prezentacja

Rekomendacje i wnioskowanie z danych.....	319
Odbiorcy danych HR-owych.....	322
Co, komu i dlaczego chcemy pokazać?.....	324
Jak rozmawiać na temat HR z zarządem?.....	326
Prezentacja danych.....	327
Dobre praktyki w zakresie prezentacji danych.....	329
Pułapki prezentacji danych.....	333
Dashboard HR — zaawansowane raportowanie.....	345
Etyka w HR i analizie danych.....	349
Transparentność czy jawność?.....	352
Narzędzia dla analityka personalnego (by Katarzyna Spsychalska).....	356
Narzędzia: Excel.....	357
Narzędzia: Excel + VBA (Visual Basic for Applications).....	357
Narzędzia: PowerPoint.....	358
Narzędzia BI, na przykładzie Tableau.....	358
Języki programowania: SQL.....	359
Języki programowania: Python.....	360
Języki programowania: R.....	360
Narzędzia i języki programowania — co wybrać?.....	362
O autorce.....	364