

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА

учёным

Волгоградского института

филиала

Протокол № 2 от 15.09.2022 г.

советом

управления –

РАНХиГС

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

**Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и  
профессиональной карьерой персонала**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.О.06 HR-аналитика

---

*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

38.04.03 Управление персоналом

---

*(код, наименование направления подготовки)*

очная, заочная

---

*(формы обучения)*

Год набора-2023

Волгоград, 2022 г.

**Авторы-составители:**

Доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры управления персоналом Халиков М.С.

**Заведующий кафедрой:**

Государственного управления и менеджмента, кандидат экономических наук, доцент, доцент А.Н.Сырбу

РПД Б1.О.06 «HR-аналитика» одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента. Протокол от 30 августа 2023 года № 1.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....</b>	<b>4</b>
1.1. Осваиваемые компетенции	4
1.2. Результаты обучения	4
<b>2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО</b>	<b>5</b>
<b>3. Содержание и структура дисциплины.....</b>	<b>6</b>
3.1. Структура дисциплины	6
3.2. Содержание дисциплины	7
<b>4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся<sup>9</sup></b>	<b>9</b>
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации	9
4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающегося	10
<b>5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....</b>	<b>14</b>
5.1. Методы проведения зачета	14
5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации	14
<b>6. Методические материалы по изучению дисциплины</b>	<b>18</b>
<b>7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....</b>	<b>24</b>
7.1. Основная литература .....	24
7.2. Дополнительная литература	25
7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	25
7.4. Нормативные правовые документы	26
7.5. Интернет-ресурсы .....	26
7.6. Иные источники	27
<b>8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы</b>	<b>27</b>

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

### 1.1. Осваиваемые компетенции.

Дисциплина Б1.О.06 «HR-аналитика» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК -2	способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК -2.2	способность применять проектный подход при решении профессиональных задач в сфере аналитики управления персоналом
ОПК-5	способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	ОПК-5.2	способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач в сфере аналитики управления персоналом

### 1.2. Результаты обучения

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые ли профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК -2.2	на уровне знаний: показывать знания снов по HR-аналитике, знать методы проведения социологических исследований, понимать, как изучать мнения персонала в организации
		на уровне умений: определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала, обосновывать выбор необходимых ресурсов для эффективной деятельности по решению поставленных задач в области аналитического сбора информации по управлению персоналом
		на уровне навыков: разрабатывать программы стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда
реализация операционного управления персоналом и	ОПК-5.2	на уровне знаний: знать современные информационные технологии и понимать, как их использовать на практике
		на уровне умений: разрабатывать современные

работы структурного подразделения	информационные технологии и программные средства автоматизации HR-процессов
	на уровне навыков: реализовывать на практике современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость Б1.О.06 «HR-аналитика» составляет 2 зачётные единицы, 72 часа. Дисциплина Б1.О.06 «HR-аналитика» относится к числу дисциплин обязательной части «Дисциплины (модули)» ОП ВО.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем на очной форме обучения, составляет 24 часа: лекции – 4 часа, практические занятия – 20 часов. Самостоятельная работа составляет 48 часов. На очно-заочной форме обучения составляет 16 часов: лекции – 4 часа, практические занятия – 12 часов. Самостоятельная работа составляет 56 часов. На заочной форме обучения составляет 10 часов: лекции – 4 часа, практические занятия – 6 часов. Самостоятельная работа составляет 58 часов. Контроль - 4 часа.

Дисциплина предусмотрена в 3 семестре по очной форме обучения, во 2 семестре по заочной форме обучения.

Дисциплина изучается параллельно с дисциплиной Б1.О.02 «Организационное проектирование системы управления персоналом» (1 семестр по очной и очно-заочной формам обучения, 1-2 семестры по заочной форме обучения).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет (3 семестр, 2 курс по очной форме обучения, 2 семестр, 1 курс по очно-заочной форме обучения, 2 семестр 1 курс по заочной форме обучения).

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					СР О	Форма текущего контроля успеваемости* , промежуточно й аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л, ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ*	КСР		
Тема 1	Организационно-методические основы анализа персонала организации	7	2				5	О
Тема 2	Роль HR-аналитики в процессах управления персоналом	7			2		5	КС
Тема 3	Технологии применения HR-анализа. HR-метрики. Big Data.	7			2		5	Док
Тема 4	Ключевые показатели эффективности в процессе HR-анализа.	7			2		5	О
Тема 5	Основные тенденции применения HR-аналитики.	7			2		5	О
Тема 6	Социологический анализ в профессиональной деятельности персонала организации	9			4		5	В, П
Тема 7	Анализ развития кадров	9			4		5	О
Тема 8	Служба аналитики	9	2		2		5	Реф
Тема 9	Перспективы развития HR-аналитики.	7			2		5	В, П
Промежуточная аттестация		3						Зач
<b>Итого:</b>		<b>72</b>	<b>4</b>		<b>20</b>		<b>45</b>	

Примечание:

\* формы заданий текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол) и виды учебных заданий: эссе (Э), реферат (Р), доклад (Д)

\*\* формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (З), зачет с оценкой (ЗО).

##### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					СР О	Форма текущего контроля успеваемости* , промежуточно й аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л, ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ*	КСР		
Тема 1	Организационно-методические основы анализа персонала организации	7	2				5	О

Тема 2	Роль HR-аналитики в процессах управления персоналом	5					5	КС
Тема 3	Технологии применения HR-анализа. HR-метрики. Big Data.	6					6	Док
Тема 4	Ключевые показатели эффективности в процессе HR-анализа.	8			2		6	О
Тема 5	Основные тенденции применения HR-аналитики.	6					6	О
Тема 6	Социологический анализ в профессиональной деятельности персонала организации	9			2		7	В, П
Тема 7	Анализ развития кадров	9			2		7	О
Тема 8	Служба аналитики	9	2				7	Реф
Тема 9	Перспективы развития HR-аналитики.	7					7	В, П
Промежуточная аттестация								Зач
<b>Итого:</b>		<b>72</b>	<b>4</b>		<b>6</b>		<b>56</b>	

*Примечание:*

\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), круглый стол (КС), доклад (Док), выступление с презентацией (В, П), реферат (Реф).

\*\* - формы промежуточной аттестации: зачет (За).

### 3.2.Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Организационно-методические основы анализа персонала организации (лекция-презентация, опрос)**

Цель, задачи, предмет и содержание курса «HR-аналитика». Понятие «персонал» и «кадры». Трудовой потенциал работника: психофизиологический, квалификационный, личностный. Основные концепции, понятия, этапы развития аналитики персонала: принципы, направления, модели, виды.

Информационная база о персонале и способы её получения. Роль социологических исследований в получении достоверной информации. Методология и методика проведения социологических исследований в области управления персоналом. Аналитика персонала как импульс совершенствования организации в области управления персоналом. Организационно-методические основы аналитики персонала. Сущность, цели, задачи, объект и предмет аналитики. Аналитика: основные цели. Организация и информационное обеспечение аналитики. Принципы аналитики. Место аналитики в системе управления персоналом. Инструментарий проведения аналитики персонала. Последовательность проведения анализа. Оценка эффективности анализа.

#### **Тема 2. Роль HR-аналитики в процессах управления персоналом (лекция-диспут, круглый стол)**

HR-аналитика сегодня. Определение HR-аналитики. Мировые тренды в области HR-аналитики. Использование HR-аналитики в процессах управления персоналом. Важность применения HR-аналитики. Зарубежные практики применения HR-аналитики.

Становление HR-партнерства при помощи HR-аналитики. Навыки HR, необходимые для использования HR-аналитики. Digital-грамотность HR. Методы изучения основных

проблем эффективного использования персонала: исследовательские подходы, инструментарий проведения аналитики.

Совершенствование системы управления персоналом организации по результатам анализа.

### **Тема 3. Технологии применения HR-анализа. HR-метрики. Big Data (лекция-презентация, доклады)**

Современные исследования по применению HR-аналитики. Проблемы автоматизации процессов HR. Готовность компаний и организаций развивать направление HR-аналитики.

HR-трансформация в процессе развития HR-аналитики. Технологии HR-анализа. Определение HR-метрик. Наиболее распространённые HR-метрики. Критерии выбора HR-метрик. ROI как универсальный инструмент HR-аналитики. Примеры использования HR-метрик. Интерпретация данных HR-аналитики. Понятие Big Data. Применение технологии Big Data в HR.

### **Тема 4. Ключевые показатели эффективности в процессе HR-анализа (лекция-дискуссия, опрос)**

Понятие «KPI». Связь KPI с HR-аналитикой. Построение бюджета на персонал. Финансовая отдача от расходов на персонал. Производительность труда. Анализ производительности труда: уровня и динамики, факторов и резервов роста производительности труда; соотношения темпов изменения производительности труда и его оплаты. Анализ социального развития: формирования и использования фонда социального развития организации и выплат социального характера. Экономико-математические методы и модели анализа трудовых показателей, их использование в аудите персонала.

Приёмы анализа: дифференциальный; цепных подстановок; абсолютных разниц; относительных разниц; приращения факторов, логарифмический, интегральный, индексный, экспертных оценок.

Формулировка цели построения модели, выбор критериев экономической эффективности: максимальная выработка; максимальная прибыль, минимальные затраты труда (численность персонала, рабочее время).

Выбор критериев социальной эффективности: качество трудовой жизни, трудовой доход, заработная плата, социальные выплаты. Текучесть кадров. Уровень абсентизма. Удовлетворенность сотрудников работой. Эффективность подбора и найма. Эффективность обучения.

### **Тема 5. Основные тенденции применения HR-аналитики (опрос)**

Тенденции отечественные и зарубежные 2016-2018 годов по использованию HR-аналитики. Аналитические технологии в программах ERP. Примеры использования HR-аналитики для: обеспечения эффективности продаж; улучшения системы подбора и найма; удержания персонала; исключения рисков несоответствия сотрудников нормам, правилам; развития корпоративной культуры.

### **Тема 6. Социологический анализ в профессиональной деятельности персонала организации (выступление с презентацией)**

Рост потребности современного управления в методах научного обеспечения. Диагностические, прогностические, информационно-аналитические, консультационные и др. методы социологии в управленческом процессе, в HR-аналитики. Диагностика как комплексный оценочный метод изучения состояния управляемого объекта. Применение диагностики при анализе социальных процессов в организациях, социальных системах. Включенность диагностики в практику управленческого консультирования. Диагностика в



практике организационного и кадрового аудита. Междисциплинарные методы прогностической социологии в управлении: динамический анализ, сценарные методы и т.п.

Социологический мониторинг как структурная форма комплексного метода информационно-аналитического обеспечения управленческого процесса. Преимущества мониторинговых исследований в процессах информационно-аналитического обеспечения управленческой деятельности.

### **Тема 7. Анализ развития кадров (опрос)**

Понятие и цель аудита развития персонала. Методы, приёмы, информационная база аудита. Аудит наличия и качества программ развития персонала: внутрифирменное обучение и профессиональная подготовка, определение потребности в обучении персонала на уровне организации и отдельного работника; этапы подготовки персонала; расходы на подготовку и переподготовку персонала.

Аудит рабочих мест и его роль в повышении эффективности развития персонала. Направления аудита рабочих мест: оценка системы учёта, аттестации и рационализации; сбалансированности рабочих мест и работников; укомплектованности персоналом в соответствии с профессиональным и квалификационным уровнем.

Оценка соответствия системы обучения изменениям в технике и технологии, используемых в организации.

Оценка роли знаний в производственно-экономических отношениях персонала: интеллектуального капитала и его структуры.

Методы, этапы аудита интеллектуального капитала.

Анализ интеллектуального капитала как фактор предупреждения от случайных потерь важных способностей, знаний, умений персонала; создания базы знаний; составления программ развития персонала, возможности использовать не материальные активы организации.

Аудит вознаграждений работников. Основные направления аудита. Оценка соблюдения интересов работников и политики организации в области оплаты труда.

### **Тема 8. Служба аналитики (защита реферата)**

Служба аналитики: цели, задачи, принципы построения, функции. Критерии оценки эффективности работы служб управления персоналом. Направления анализа качества управления персоналом.

Роль аудита служб управления персоналом в повышении эффективности управления. Проведение аудита. Основные направления, цели и задачи. Применение результатов аудита персонала для HR-аналитики.

### **Тема 9. Перспективы развития HR-аналитики (выступление с презентацией)**

Прогнозы развития HR-аналитики. Стимулы роста HR-аналитики. Сосредоточение на бизнес-приоритетах. Инвестиции в HR-аналитику. Их цели и задачи. Построение команды аналитиков. Определение их профессиональных качеств и обязанностей. Условия для создания успешной системы HR-аналитики в организации.

## **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1	Организационно-методические основы анализа персонала	опрос

	организации	
Тема 2	Роль HR-аналитики в процессах управления персоналом	круглый стол
Тема 3	Технологии применения HR-анализа. HR-метрики. Big Data.	доклад
Тема 4	Ключевые показатели эффективности в процессе HR-анализа.	опрос
Тема 5	Основные тенденции применения HR-аналитики.	опрос
Тема 6	Социологический анализ в профессиональной деятельности персонала организации	выступление, презентация
Тема 7	Анализ развития кадров	опрос
Тема 8	Служба аналитики	реферат
Тема 9	Перспективы развития HR-аналитики.	выступление, презентация

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и защиты аналитической записки.

#### **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

##### **Тема 1. Организационно-методические основы анализа персонала организации**

###### **Вопросы для опроса:**

1. Цель, задачи, предмет и содержание курса «HR-аналитика»
2. Понятие «персонал» и «кадры».
3. Трудовой потенциал работника: психофизиологический, квалификационный, личностный. Основные концепции, понятия, этапы развития аналитики персонала: принципы, направления, модели, виды.
4. Аналитика персонала как направление совершенствования организации в области управления персоналом.
5. Организационно-методические основы аналитики персонала.
6. Организация и информационное обеспечение аналитики.

##### **Тема 2. Роль HR-аналитики в процессах управления персоналом**

###### **Вопросы по проведению круглого стола:**

1. Определение HR-аналитики.
2. Мировые тренды в области HR-аналитики.
3. Использование HR-аналитики в процессах управления персоналом. Важность применения HR-аналитики.
4. Зарубежные практики применения HR-аналитики.
5. Становление HR-партнерства при помощи HR-аналитики.
6. Навыки HR, необходимые для использования HR-аналитики.
7. Digital-грамотность HR.

##### **Тема 3. Технологии применения HR-анализа. HR-метрики. Big Data**

###### **Темы доклада:**

1. Современные исследования по применению HR-аналитики.
2. Проблемы автоматизации процессов HR.
3. Готовность компаний и организаций развивать направление HR-аналитики.
4. HR-трансформация в процессе развития HR-аналитики.
5. Технологии HR-анализа.
6. Определение HR-метрик.

7. Наиболее распространённые HR-метрики. Критерии выбора HR-метрик.
8. ROI как универсальный инструмент HR-аналитики.
9. Примеры использования HR-метрик.
10. Интерпретация данных HR-аналитики.
11. Понятие Big Data.
12. Применение технологии Big Data в HR.

#### **Тема 4. Ключевые показатели эффективности в процессе HR-анализа**

##### **Вопросы для опроса:**

1. Понятие «KPI». Связь KPI с HR-аналитикой.
2. Построение бюджета на персонал.
3. Финансовая отдача от расходов на персонал.
4. Производительность труда.
5. Текучесть кадров.
6. Уровень абсентизма.
7. Удовлетворенность сотрудников работой.
8. Эффективность подбора и найма.
9. Эффективность обучения.

#### **Тема 5. Основные тенденции применения HR-аналитики**

##### **Вопросы для опроса:**

1. Тенденции отечественные и зарубежные 2016-2018 годов по использованию HR-аналитики.
2. Аналитические технологии в программах ERP.
3. Примеры использования HR-аналитики.

#### **Тема 6. Социологический анализ в профессиональной деятельности персонала организации**

##### **Вопросы для выступления и защиты презентации:**

1. Рост потребности современного управления в методах научного обеспечения. методы социологии в управленческом процессе в HR-аналитики.
2. Диагностика как комплексный оценочный метод изучения состояния управляемого объекта.
3. Применение диагностики при анализе социальных процессов в организациях, социальных системах.
4. Диагностика в практике организационного и кадрового аудита.
5. Социологический мониторинг как структурная форма комплексного метода информационно-аналитического обеспечения управленческого процесса.
6. Преимущества мониторинговых исследований в процессах информационно-аналитического обеспечения управленческой деятельности.

#### **Тема 7. Анализ развития кадров**

##### **Вопросы для опроса:**

1. Понятие и цель аудита развития персонала.
2. Методы, приёмы, информационная база аудита.
3. Аудит наличия и качества программ развития персонала:
4. Аудит рабочих мест и его роль в повышении эффективности развития персонала.
5. Оценка соответствия системы обучения изменениям в технике и технологии,

используемых в организации.

6. Оценка роли знаний в производственно-экономических отношениях персонала: интеллектуального капитала и его структуры.
7. Методы, этапы аудита интеллектуального капитала.
8. Аудит вознаграждений работников.

### **Тема 8. Служба аналитики**

#### **Темы для реферата:**

1. Служба аналитики: цели, задачи, принципы построения, функции.
2. Критерии оценки эффективности работы служб управления персоналом.
3. Направления анализа качества управления персоналом.
4. Роль аудита служб управления персоналом в повышении эффективности управления.
5. Применение результатов аудита персонала для HR-аналитики.

### **Тема 9. Перспективы развития HR-аналитики**

#### **Вопросы для выступления и защиты презентации:**

1. Прогнозы развития HR-аналитики.
2. Стимулы роста HR-аналитики.
3. Сосредоточение на бизнес-приоритетах.
4. Инвестиции в HR-аналитику.
5. Построение команды аналитиков.
6. Определение их профессиональных качеств и обязанностей.
7. Условия для создания успешной системы HR-аналитики в организации.

#### **Темы для реферата:**

1. Аналитика: понятие, сущность, задачи, функции.
2. Анализ рабочих мест.
3. Возникновение и становление аудита в экономически развитых странах и в России.
4. Анализ укомплектованности персонала.
5. Анализ, аудиторская деятельность, контроль и ревизия: понятие, сущность, сходство и различия.
6. Анализ развития персонала.
7. Аудит кадровой службы.
8. Персонал и кадровая политика организации.
9. Анализ укомплектованности персонала.
10. Анализ, аудиторская деятельность, контроль и ревизия: понятие, сущность, сходство и различия.
11. Подготовка HR-аналитиков для современных российских предприятий.
12. Развитие HR-аналитики на Западе.

### **Шкала оценивания**

#### **Устный опрос**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области

финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов

### Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.

### Проверка кейса

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке кейса во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке кейса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов решения кейса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.

	компетенции.
--	--------------

### Решение задач

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при решении задач во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при решении задач, является количество верно решенных задач. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам решения задач, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам решения задач;

В – количество верно решенных задач;

О – общее количество задач.

### Решение ситуационной задачи

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при выполнении ситуационной задачи во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания является сбор и обобщение необходимой информации, правильное выполнение необходимых расчетов, достоверность и обоснованность выводов.

При оценивании результатов решения ситуационной задачи используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, умеет собирать и обобщать необходимую информацию, правильно осуществляет расчеты, делает обоснованные выводы
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, может собрать большую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом незначительные ошибки
74% - 60%	Учащийся демонстрирует знание некоторой части основных теоретических положений, может собрать некоторую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом ошибки
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, умений и навыков в рамках осваиваемой компетенции.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

### 5.1. Методы проведения экзамена.

Экзамен проводится с применением следующих методов: метод устного опроса по вопросам из перечня примерных вопросов из п.5.2.

### 5.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК -2.2 Способен применять проектный подход при решении профессиональных	– определяет задачи в области аналитического сбора информации по управлению персоналом	Делает самостоятельный выбор необходимых ресурсов для эффективной деятельности по решению поставленных задач в области

задач в сфере аналитики управления персоналом	– обосновывает выбор необходимых ресурсов для эффективной деятельности по решению поставленных задач в области аналитического сбора информации по управлению персоналом - разрабатывает решения выявленных на основе проектного подхода аналитических задач по управлению персоналом	аналитического сбора информации по управлению персоналом
ОПК-5.2 способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач в сфере аналитики управления персоналом	Определять цели и основные функций для решения поставленных профессиональных задач по HR-аналитике	Определяет грамотно и четко цели и основные функции для решения поставленных профессиональных задач по HR-аналитике

### Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

#### Вопросы к зачету:

1. Определение HR-аналитики. Понятие HR-аналитики как системы.
2. Управление человеческими ресурсами на основе HR-аналитики.
3. Информационные системы в управлении персоналом.
4. Мировые тренды в HR-аналитике.
5. Преимущества управления персоналом, основанном на данных HR-аналитики.
6. Навыки HR, необходимые для развития системы принятия решений, основанной на данных аналитики.
7. Интеграция баз данных и обеспечение комплексного подхода анализа данных в системе управления персоналом.
8. Влияние развития системы HR-аналитики на становление HR как стратегического партнера.
9. Обеспечение эффективности процесса подбора и найма персонала при помощи HR-аналитики.
10. Изменение подходов к управлению талантами в управлении персоналом, основанном на HR-аналитике.
11. Использование HR-аналитики для мониторинга рыночных заработных плат.
12. Применение HR-аналитики для совершенствования системы обучения и развития персонала.
13. Создание и развитие корпоративной идеологии на основе данных HR-аналитики.
14. Использование HR-аналитики в процессах управления персоналом.
15. Современные исследования по применению HR-аналитики.

16. Совершенствование системы внутренних коммуникаций на основе данных HR-аналитики.
17. Обеспечение эффективности системы мотивации персонала при помощи HR-аналитики.
18. Применение HR-аналитики для создания бренда работодателя.
19. Автоматизация процессов HR, современные проблемы автоматизации процессов управления персоналом.
20. Обеспечение эффективности системы оплаты труда и льгот персонала при помощи HR-аналитики.
21. Проблемы и вопросы развития системы HR-аналитики в современных условиях.
22. HR-трансформация в процессе развития HR-аналитики.
23. Определение HR- метрик. Наиболее распространённые HR-метрики.
24. Использование HR-метрик. Критерии выбора HR-метрик.
25. Корреляция HR-метрик с бизнес-показателями.
26. ROI как универсальный инструмент HR-аналитики.
27. Интерпретация данных HR-аналитики.
28. Применение технологии Big Data в HR.
29. Значимость инструментов Big Data в HR для усовершенствования технологий подбора персонала и развития талантов.
30. Основные KPI для HR.
31. Бюджет на персонал как KPI для HR. Цель применения, формула расчета.
32. Эффективность инвестиций в персонал (ROI) как KPI для HR. Цель применения, формула расчета.
33. Производительность труда как KPI для HR. Цель применения, формула расчета.
34. Уровень абсентизма персонала как KPI для HR. Цель применения, формула расчета.
35. Показатель удовлетворенности сотрудников (лояльности персонала) как KPI для HR. Цель применения, формула расчета.
36. Показатель эффективности подбора и найма персонала как KPI для HR. Цель применения, формула расчета.
37. Применение и примеры KPI для оценки эффективности обучения персонала .  
Формулы расчёта расчета.
38. Назначение данных HR-аналитики, польза применения аналитических данных HR для развития организации.
39. Аналитические технологии в программах ERP.
40. Тенденции и примеры использования системы HR-аналитики.
41. Прогнозы и перспективы развития HR-аналитики в современных условиях.
42. Тенденции, стимулы роста и развития системы HR-аналитики в современных условиях.
43. Развитие системы HR-аналитики в современных условиях. Важность инвестиций в HR-аналитику.
44. Применение системы HR-аналитики в современных условиях. Создание команд аналитиков в структуре организации.
45. Современная система HR-аналитики. Построение аналитической цепочки в структуре организации за пределами HR-функции.
46. Использование HR-аналитики для создания и развития корпоративной культуры организации.
47. Использование HR-аналитики для удержания персонала.
48. Современная HR-аналитика, построение аналитических моделей, интерпретация данных.
49. Использование данных HR-аналитики для принятия решений в области управления персоналом.



50. Роль HR-аналитики в формировании и обеспечении эффективности HR-стратегии организации.

### Типовые практические задания (кейсы) к зачету

**Кейс 1.** Компания по производству и продаже вентиляционного оборудования вкладывала большие деньги в развитие своих менеджеров по продажам. Один сотрудник проходил тренинг минимум раз в три месяца. В то же время, данные по продажам по сравнению с конкурентами не радовали.

**Решение:** Для выявления причины, был проведен анализ ключевых показателей (KPI) руководителей на основе прибыльности и убыточности их подразделений; обратной связи от клиентов и показателей эффективности сотрудников, влияющих на бизнес-результат и их мотивацию. В результате образовалась видная прямая зависимость между слабым взаимодействием с клиентами и неэффективным управлением сотрудниками подразделения. То есть проблема была не в продавцах, а в их руководителях. Также сменился контингент клиентов, подходы остались прежними. После этого были приняты управленческие решения по изменению некоторых руководящих лиц, а для других была в обязательном порядке запланирована коучинг-сессия и система развития. BigData помогла избавиться от субъективного мнения о развитии сотрудников, направив средства и внимание руководства на ключевые факторы, влияющие на прибыль.

**Кейс 2.** Компания, работающая в сфере образовательных услуг, несколько раз уже попадала в ситуацию, когда обученные сотрудники, которые состояли в кадровом резерве, внезапно уходили. Это серьезно подрывало имидж, и сказывалось на доходах.

**Решение:** С применением технологий BigData, был разработан инструмент удержания, который анализирует целый ряд различных типов данных (образование, место работы, семейное положение, опыт и достижения, тип работы, длина проектов, проектные достижения за последний год, продвижение по службе или его отсутствие). На основе полученных данных был выстроен алгоритм, который выделял людей, находящихся в зоне риска.

Ежемесячно руководители и HR служба получали данные о сотрудниках находящихся в зоне риска (это означало, что они профессионально выгорают, не мотивированы, могут планировать уход из компании), чтобы можно было принять меры по удержанию, мотивации, вовлечению сотрудника. Это позволило снизить общую текучку персонала и добиться того, что из нее уходило не более 2-3 резервистов в год. Фактически, BigData стала инструментом для мониторинга текущего состояния и прогнозирования будущих рисков.

### Темы для написания аналитической записки:

1. Анализ увольнений персонала.
2. Анализ интеллектуального капитала.
3. Анализ рабочего времени и его роль в повышении эффективности управления персоналом.
4. Анализ производительности труда и его роль в повышении эффективности управления персоналом.
5. Информационная база для аудита и контроллинга персонала, способы её получения, анализ синтез информации.
6. Персонал и кадровая политика организации.
7. Место аудита в системе управления персоналом.
8. Аналитическое заключение: методика составления, структура, значение.
9. Направления аудиторской деятельности: финансовый, государственный и управленческий аудит.

10. Анализ вознаграждений за труд: цель и основные направления.
11. Анализ условий труда, безопасности и здоровья: цель, основные этапы и направления.
12. Особенности бюджетирования расходов на персонал.
13. Анализ исполнения бюджета расходов на персонал
14. Создание команд аналитиков в компании.
15. Построение аналитической информации в структуре организации.
16. Построение аналитической информации за пределами HR-функции.
17. Применение аналитических данных HR для развития организации.
18. Тенденции развития системы HR-аналитики.
19. Анализ служб управления персоналом цель, основные этапы и направления.
20. Анализ персонала: понятия, сущность, объект, предмет, цели.
21. Анализ организации труда на предприятии, и ее влияние на эффективность работы персонала организации.
22. Анализ организации нормирования труда на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала организации
23. Методы изучения основных проблем эффективного использования персонала: исследовательские подходы, инструментарий проведения аналитики.
24. Совершенствование системы управления персоналом организации по результатам HR -анализа.
25. Анализ ресурсов для труда: уровня, динамики, структуры персонала, его движения; профессионально-квалификационного состава.
26. Анализ затрат: трудоемкости, зарплатоёмкости основных видов продукции; уровня, динамики, структуры оплаты труда; затрат на обучение, подготовку, переподготовку персонала.
27. Анализ штатных должностей и соответствия им квалификационных характеристик работников.
28. Анализ развития персонала.
29. Стратегический анализ персонала.
30. Оценка соответствия процедур и содержания кадрового планирования стратегическим целям и задачам организации.

#### Шкала оценивания.

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «Отлично» / «Хорошо»/ «Удовлетворительно»/ «Неудовлетворительно». Критериями оценивания на зачете с оценкой является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

Для дисциплин, формой промежуточной аттестации которых является зачет с оценкой, приняты следующие соответствия:

- 90-100% - «отлично» (5);
- 75-89% - «хорошо» (4);
- 60-74% - «удовлетворительно» (3);
- менее 60% - «неудовлетворительно» (2).

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины.
-------------------------	---

	Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

Фонды оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине представлены в приложении 1.

## 6. Методические материалы по изучению дисциплины

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

2. Основное содержание доклада:

– последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

### 3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

### **Методические рекомендации по подготовке выступления и презентации**

Выступление – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы.

Доклад должен быть представлен в устной форме. Структура доклада включает:

#### 1. Введение:

– указывается тема и цель выступления;

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания выступления;

– намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

#### 2. Основное содержание:

– последовательно раскрываются тематические разделы выступления.

#### 3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст выступления должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти–семи минут.

### **Методические рекомендации по проведению группового задания**

Групповые задания – это метод обучения, требующий совместной деятельности обучающихся, когда каждый в группе решает общую задачу, обсуждает ее и группа выносит единое решение. Группа состоит из 3-4 обучающихся. На выполнение задания отводится 40 минут, на представление результатов работы группы отводится 10-12 минут.

### **Рекомендации по подготовке к круглому столу:**

Подготовка к круглому столу представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

– самостоятельно выбрать тему (проблему) круглого стола;

– разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);

– разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

### **Инструкция по выполнению тестового задания**

Тестирование представляет собой выполнение тестового задания (теста), состоящего из 45 вопросов и вариантов ответов на них. Вопросы предусматривают один правильный вариант ответа. Время прохождения теста 50 минут. Напротив каждого вопроса обучающийся ставит отметку (например, «галочку» или «крестик»). Для прохождения теста обучающийся должен набрать не более 50 баллов. Максимальный балл составляет 90 баллов. За каждый правильный ответ присваивается два (2) балла.

Если обучающийся не знает правильного ответа на вопрос теста, он может его пропустить, но в этом случае будет засчитан неверный ответ.

### **Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опроса по темам.**

Для самостоятельной подготовки к занятиям студентам предлагается изучить следующие темы и подготовить по одной из них реферат.

### Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Понятие инноваций, их классификация и специфика в аналитической работе.
2. Кадровые нововведения: понятие и характеристика.
3. Инновационный потенциал работников и его развитие.
4. Анализ кадровой деятельности в организации.
5. Аналитическая модель изучения стрессов.
6. Анализ экономической и социальной эффективности мероприятий по улучшению условий труда, безопасности и здоровья.
7. Использование формальных и неформальных методов аудита.
8. Назовите основные проблемы повышения эффективности управления персоналом государственной службы, представьте аналитику.
9. Стратегия и тактика модернизации государственной службы: аналитическая информация.
10. Аналитика технологий реализации кадровых решений в государственной службе.
11. Раскройте концепцию управления проектами.
12. Что определяет эффективность управленческих решений? Представьте аналитические данные.
13. Персонал службы аналитиков.
14. Профессиональные характеристики HR-менеджеров.
15. Контроллинг как инструмент управления аналитикой в организации.
16. Основные подходы, используемые при проведении аудита персонала.

### Методические рекомендации по защите кейсов:

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

### Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

#### Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

### Рекомендации по самостоятельной работе студентов

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.О.06 «HR - аналитика» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма	Заочная форма
1	2	3	4	5
1	Организационно-методические основы анализа персонала организации	Организационно-методические основы анализа персонала организации	О	О
2	Роль HR-аналитики в процессах управления персоналом	Роль HR-аналитики в процессах управления персоналом	О	О
3	Технологии применения HR-анализа. HR-метрики. Big Data.	Технологии применения HR-анализа. HR-метрики. Big Data.	О	Р
4	Ключевые показатели эффективности в процессе HR-анализа.	Ключевые показатели эффективности в процессе HR-анализа.	О	О
5	Основные тенденции применения HR-аналитики.	Основные тенденции применения HR-аналитики.	О	О
6	Социологический анализ в профессиональной деятельности персонала организации	Социологический анализ в профессиональной деятельности персонала организации	О, 3	О, 3
7	Анализ развития кадров	Анализ развития кадров	О	О
8	Служба аналитики	Служба аналитики	О	О
9	Перспективы развития HR-аналитики.	Перспективы развития HR-аналитики.	О	О

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов, предлагаемых в п.6 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать

трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфы, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем? тезисы – о чем? что именно? конспект – о чем? что именно? как?

Конспект — это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами;

сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая *заголовки*. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отработывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. *Выписать на поля* значение отмеченных понятий.

- При первом чтении текста необходимо составить его *простой план*, последовательный перечень основных мыслей автора.

- При повторном чтении текста выделять *систему доказательств* основных положений работы автора.

- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

- При конспектировании нужно стремиться *выразить мысль автора своими словами*, это помогает более глубокому усвоению текста.

- В рамках работы над первоисточником важен умелый *отбор цитат*. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

### **Рекомендации для подготовки к экзамену**

При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы в течение семестра.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**



## обучающихся по дисциплине

### 7.1. Основная литература

1. *Волкова, Н. В.* Иг-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 104 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19568-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/556988> Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510775>
2. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511328>.

### 7.2. Дополнительная литература

1. *Никитина, А. С.* Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519151>
2. *Горелов, Н. А.* Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512228>

### 7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. *Бахтигулова, Л. Б.* Методика профессионального обучения : учебное пособие для вузов / Л. Б. Бахтигулова, П. Ф. Калашников. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 194 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10591-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517840>
2. *Пугачев, В. П.* Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516032>

### 7.4. Нормативные правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: официальный текст. — М., 2011. — 220 с. — Электронный ресурс: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)
2. Закон Российской Федерации от 7 августа 2001 г. «Об аудиторской деятельности». — М.: Ось-89, 2004. — Электронный ресурс: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=63689>
3. Указ Президента Российской Федерации от 22.12.93 г. № 2263 «Об аудиторской деятельности в Российской Федерации» // Собрание актов Президента и Правительства

Российской Федерации. – 1993. – 27 декабря. – № 52. – Ст. 5069.

4. Постановление Правительства Российской Федерации от 6 мая 1994 г. № 482 «Об утверждении нормативных документов по регулированию аудиторской деятельности // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1994. № 4, ст. 365; 1997, № 30, ст. 3646; 1999. № 19, ст. 2342.

5. Федеральные правила (стандарты) аудиторской деятельности // Российская бизнес газета. – 2012. – 8, 18, 22, 29 октября.

### 7.5. Интернет-ресурсы

1. <http://www.kadrovik-praktik.ru/>
2. <http://www.help-hr.ru/>
3. <http://www.hr-portal.ru/pages/poloj/ikdp.php>
4. <http://www.delo-press.ru/magazines/staff/sections/181/>
5. <http://www.kribel.ru/kadric/015.html>
6. <http://www.bizneshaus.ru/delo.html>
7. <http://www.kadri.com.ua/arb/27-vnesenie-izmenenij-v-kadrovye-dokumenty.html>
8. [http://www.profiz.ru/kr/7\\_2014/obyazat\\_kadrov\\_dokumenty](http://www.profiz.ru/kr/7_2014/obyazat_kadrov_dokumenty)
9. <http://www.audit-it.ru/articles/personnel/a110/44299.html>
10. [http://www.eos.ru/eos\\_products/eos\\_kadry/](http://www.eos.ru/eos_products/eos_kadry/)
11. <http://www.rusarchives.ru/>

### 7.6. Иные источники

1. Макаров С. Н. Социально-управленческие экспертные системы в государственном управлении : дис. ... д-ра социол. наук : 22.00.08 / С.Н. Макаров; РАНХиГС при Президенте РФ. - М., 2018. - 400 с.

2. <http://elementy.ru/Library9/KvalCont.htm?context=28895> – Портал «Элементы большой науки» (электронная версия квалифицированного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих).

3. <http://www.businessuchet.ru/content/documentr89C4892E-15CC-40BE-BDF1-D180B50705FD.html> – Портал «Бухгалтерский учет и налоги» (оплата труда и порядок начисления средств)

4. <http://kadrovik.ru/modules.php?op=News&file=article&sid=5219> – Портал «Кадровик.ру» (электронная версия статьи из журнала «Справочник кадровика»).

## 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;

- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);

- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащённость: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением

к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы:

Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;

Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;

Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru);

Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru);

Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru);

Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;

Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;

Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Базы данных РАНХиГС за 2018г.:

Интеграция мигрантов второго поколения: результаты пилотного опроса детей мигрантов армянского и азербайджанского происхождения/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Оценка эффективности миграционного законодательства: результаты опроса мигрантов из Узбекистана и Таджикистана/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Социологическое исследование факторов многокритериальной бедности – 2017/ Разработчики: Гришина Е.Е., Кузнецова П.О., Галиева Н.И.-РАНХиГС, 2018.

Квалифицированная миграция в России/ Разработчики: Флоринская Ю.Ф., Мкртчян Н.В., Галиева Н.И. -РАНХиГС, 2018.

Активное долголетие – 2017/ Разработчики: Рогозин Д.М., Галиева Н.И., Вырская М.С. -РАНХиГС, 2018.

Адаптационные стратегии населения – 2017/ Разработчики: Аврамова Е.М., Логинов Д.М., Галиева Н.И., Каравай А.В.-РАНХиГС, 2018.

Человек, семья, общество 2017/ Разработчики: Макаренцева А.О., Вырская М.С.-РАНХиГС, 2018.

Система показателей для сравнительной оценки региональных систем среднего профессионального образования и оценки их вклада в социально-экономическое развитие российских регионов/ Разработчики: Клячко Т.Л., Куклин В.Ж., Семионова Е.А., Токарева Г.С., Виноградов В.А. – РАНХиГС, 2018.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

**УТВЕРЖДЕНА**

учёным советом

Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС

Протокол № 2 от 15.09.2022 г.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

**Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и  
профессиональной карьерой персонала**

---

*(наименование образовательной программы)*

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.О.06 HR-аналитика**

---

*(код и наименование дисциплины)*

**38.04.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Очная, заочная**

---

*(форма (формы) обучения)*

Год набора – 2023 г.

Волгоград, 2022 г.

## 1. Вопросы к зачету (экзамену)

51. Определение HR-аналитики. Понятие HR-аналитики как системы.
52. Управление человеческими ресурсами на основе HR-аналитики.
53. Информационные системы в управлении персоналом.
54. Мировые тренды в HR-аналитике.
55. Преимущества управления персоналом, основанном на данных HR-аналитики.
56. Навыки HR, необходимые для развития системы принятия решений, основанной на данных аналитики.
57. Интеграция баз данных и обеспечение комплексного подхода анализа данных в системе управления персоналом.
58. Влияние развития системы HR-аналитики на становление HR как стратегического партнера.
59. Обеспечение эффективности процесса подбора и найма персонала при помощи HR-аналитики.
60. Изменение подходов к управлению талантами в управлении персоналом, основанном на HR-аналитике.
61. Использование HR-аналитики для мониторинга рыночных заработных плат.
62. Применение HR-аналитики для совершенствования системы обучения и развития персонала.
63. Создание и развитие корпоративной идеологии на основе данных HR-аналитики.
64. Использование HR-аналитики в процессах управления персоналом.
65. Современные исследования по применению HR-аналитики.
66. Совершенствование системы внутренних коммуникаций на основе данных HR-аналитики.
67. Обеспечение эффективности системы мотивации персонала при помощи HR-аналитики.
68. Применение HR-аналитики для создания бренда работодателя.
69. Автоматизация процессов HR, современные проблемы автоматизации процессов управления персоналом.
70. Обеспечение эффективности системы оплаты труда и льгот персонала при помощи HR-аналитики.
71. Проблемы и вопросы развития системы HR-аналитики в современных условиях.
72. HR-трансформация в процессе развития HR-аналитики.
73. Определение HR- метрик. Наиболее распространённые HR-метрики.
74. Использование HR-метрик. Критерии выбора HR-метрик.
75. Корреляция HR-метрик с бизнес-показателями.
76. ROI как универсальный инструмент HR-аналитики.
77. Интерпретация данных HR-аналитики.
78. Применение технологии Big Data в HR.
79. Значимость инструментов Big Data в HR для совершенствования технологий подбора персонала и развития талантов.
80. Основные KPI для HR.
81. Бюджет на персонал как KPI для HR. Цель применения, формула расчета.
82. Эффективность инвестиций в персонал (ROI) как KPI для HR. Цель применения, формула расчета.
83. Производительность труда как KPI для HR. Цель применения, формула расчета.
84. Уровень абсентизма персонала как KPI для HR. Цель применения, формула расчета.

85. Показатель удовлетворенности сотрудников (лояльности персонала) как KPI для HR. Цель применения, формула расчета.
86. Показатель эффективности подбора и найма персонала как KPI для HR. Цель применения, формула расчета.
87. Применение и примеры KPI для оценки эффективности обучения персонала .  
Формулы расчёта расчета.
88. Назначение данных HR-аналитики, польза применения аналитических данных HR для развития организации.
89. Аналитические технологии в программах ERP.
90. Тенденции и примеры использования системы HR-аналитики.
91. Прогнозы и перспективы развития HR-аналитики в современных условиях.
92. Тенденции, стимулы роста и развития системы HR-аналитики в современных условиях.
93. Развитие системы HR-аналитики в современных условиях. Важность инвестиций в HR-аналитику.
94. Применение системы HR-аналитики в современных условиях. Создание команд аналитиков в структуре организации.
95. Современная система HR-аналитики. Построение аналитической цепочки в структуре организации за пределами HR-функции.
96. Использование HR-аналитики для создания и развития корпоративной культуры организации.
97. Использование HR-аналитики для удержания персонала.
98. Современная HR-аналитика, построение аналитических моделей, интерпретация данных.
99. Использование данных HR-аналитики для принятия решений в области управления персоналом.
100. Роль HR-аналитики в формировании и обеспечении эффективности HR-стратегии организации.

## 2. Тестовые материалы

- 1) Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:
  - а) функциональная;
  - б) тактическая;
  - в) управляющая;
  - г) обеспечивающая;
  - д) стратегическая.
- 2) Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:
  - а) школа научного управления;
  - б) классическая школа или школа административного управления;
  - в) школа человеческих отношений;
  - г) школа науки о поведении;
  - д) школа науки управления или количественных методов.
- 3) Кадровый потенциал предприятия – это:
  - а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
  - б) совокупность работающих специалистов;
  - в) совокупность устраивающихся на работу;
  - г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
  - д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

- 4) Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д Мак-Клелланда:
- выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
  - распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;
  - наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;
  - потребность человека быть справедливо вознагражденным;
  - все потребности человека расположенные в определенной иерархии.
- 5) Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?
- теория нужд А. Маслоу;
  - теория ожидания В. Врума;
  - теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда;
  - теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
  - теория двух факторов Ф. Гецберга.
- 6) Валентность согласно теории В. Врума - это:
- мера вознаграждения;
  - мера ожидания;
  - ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижении результаты;
  - мера ценности или приоритетности;
  - ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.
- 7) Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?
- теории нужд А. Маслоу;
  - теории ожидания В. Врума;
  - расширенной модели ожидания Портера — Лоулера;
  - теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда;
  - теории равенства С. Адамса.
- 8) Теория усиления Б. Ф. Скиннера основанная на таком положении:
- выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
  - поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
  - все потребности человека расположенные в определенной иерархии;
  - потребность человека основана на справедливом вознаграждении;
  - наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;
- 9) К содержательным мотивационным теориям относятся теории:
- Б. Ф. Скиннера;
  - С. Адамса;
  - В. Врума;
  - модель Портера — Лоулера;
  - Ф. Герцберга.
1. Какое положение относится к теории мотивации Портера-Лоулера:
- результативный труд ведет к удовлетворению работников;
  - человек ответственный;
  - поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
  - человек стремится делегировать полномочия;
  - человек удовлетворен лишь экономическим стимулированием.
11. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми (находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)?
- физиологические;

- б) защищенности и безопасности;
  - в) принадлежности и причастности;
  - г) признание и уважение;
  - д) самовыражение.
12. Какое положение не относится к теории мотивации Ф. Герцберга:
- а) отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
  - б) наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
  - в) в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
  - г) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены;
  - д) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены;
13. Какое количество групп потребностей выделяет теоретическая модель мотивации К. Альдерфера:
- а) две;
  - б) три;
  - в) четыре;
  - г) пять;
  - д) шесть.
14. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:
- а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;
  - б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;
  - в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;
  - г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;
  - д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.
15. Какой стиль руководства не включает модель, описывающая зависимость стиля руководства от ситуации, предложенная Т. Митчелом и Р. Хаусом?
- а) «стиль поддержки»;
  - б) «инструментальный» стиль;
  - в) стиль ориентированный «на достижение»;
  - г) стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений;
  - д) стиль «предлагать».
16. Какой стиль лидерства не включает теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара?
- а) стиль «давать указания»;
  - б) «продавать указания»;
  - в) «информировать».
  - г) «участвовать»;
  - д) «делегировать»;
17. Какое количество вариантов руководства выделяет модель стилей руководства Врума-Йеттона:
- а) три;
  - б) четыре;
  - в) пять;
  - г) шесть;
  - д) семь.



18. Какой из пяти основных стилей руководства, согласно двухмерной модели поведения руководителя (управленческая решетка Блейка и Мутона), является самым эффективным?

- а) «страх перед бедностью»;
- б) «Команда» (групповое управление) ;
- в) «Дом отдыха – загородный клуб»;
- г) «Власть – подчинение – задача»;
- д) «Посредине пути»;

19. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворять его потребности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

20. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность заставлять и полное право наказывать:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

21. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что руководитель обладает специальными знаниями и компетенцией, которые позволят удовлетворить его потребности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

22. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его долг подчиняться им:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

23. При каком виде власти характеристики и свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же как влияющий:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

24. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

- а) аттестация;
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция;
- д) апробация.

25. Руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязывать свою волю исполнителям.

- а) автократичный руководитель;
- б) демократичный руководитель;
- в) либеральный руководитель;
- г) консультативный руководитель;
- д) инструментальный руководитель.

26. Конфликты в зависимости от способа разрешения, делятся на:

- а) социальные, национальные, этнические, межнациональные, организационные, эмоциональные;
- б) антагонистические, компромиссные;
- в) вертикальные, горизонтальные;
- г) открытые, скрытые, потенциальные;
- д) внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые.

27. Затраты на здравоохранение, воспитание, физическое формирование, интеллектуальное развитие, получение общего образования, приобретение специальности – это:

- а) инвестиции в строительство спортивных комплексов;
- б) инвестиции в человеческий капитал;
- в) инвестиции в новые технологии;
- г) инвестиции в производство;
- д) инвестиции в учебно-оздоровительные комплексы.

28. Показатель, характеризуется изменением индексов цен на товары и услуги, которые входят в состав потребительских корзин минимального потребительского бюджета:

- а) индексы цен;
- б) индекс стоимости жизни;
- в) индексы продукции сельского хозяйства;
- г) индексы продукции животноводства;
- д) индексы продукции растениеводства.

29. Неосязаемая личная собственность: продукт интеллектуальной деятельности, который проявляется в эффекте использования в различных сферах жизни общества:

- а) нематериальная собственность;
- б) интеллектуальная собственность;
- в) радиочастотный ресурс;
- г) материальная собственность;
- д) аэрокосмические разработки.

30. Регулирует взаимоотношения между работодателями, т. е. покупателями продуктов интеллектуального труда и самими субъектами интеллектуальной деятельности по поводу формирования цены интеллектуального труда:

- а) инфраструктура финансового рынка;
- б) аграрные биржи;
- в) инфраструктура рынка интеллектуального труда;
- г) фонды содействия предпринимательству;
- д) собственники интеллектуального труда.

### **3. Открытые задания**

#### **3.1. Теоретические задания с открытыми вопросами**

**Тема 1. Организационно-методические основы анализа персонала организации**

**Вопросы для опроса:**

7. Цель, задачи, предмет и содержание курса «HR-аналитика»
8. Понятие «персонал» и «кадры».
9. Трудовой потенциал работника: психофизиологический, квалификационный, личностный. Основные концепции, понятия, этапы развития аналитики персонала: принципы, направления, модели, виды.
10. Аналитика персонала как направление совершенствования организации в области управления персоналом.
11. Организационно-методические основы аналитики персонала.
12. Организация и информационное обеспечение аналитики.

**Тема 2. Роль HR-аналитики в процессах управления персоналом****Вопросы по проведению круглого стола:**

8. Определение HR-аналитики.
9. Мировые тренды в области HR-аналитики.
10. Использование HR-аналитики в процессах управления персоналом. Важность применения HR-аналитики.
11. Зарубежные практики применения HR-аналитики.
12. Становление HR-партнерства при помощи HR-аналитики.
13. Навыки HR, необходимые для использования HR-аналитики.
14. Digital-грамотность HR.

**Тема 3. Технологии применения HR-анализа. HR-метрики. Big Data****Темы доклада:**

13. Современные исследования по применению HR-аналитики.
14. Проблемы автоматизации процессов HR.
15. Готовность компаний и организаций развивать направление HR-аналитики.
16. HR-трансформация в процессе развития HR-аналитики.
17. Технологии HR-анализа.
18. Определение HR-метрик.
19. Наиболее распространённые HR-метрики. Критерии выбора HR-метрик.
20. ROI как универсальный инструмент HR-аналитики.
21. Примеры использования HR-метрик.
22. Интерпретация данных HR-аналитики.
23. Понятие Big Data.
24. Применение технологии Big Data в HR.

**Тема 4. Ключевые показатели эффективности в процессе HR-анализа****Вопросы для опроса:**

10. Понятие «KPI». Связь KPI с HR-аналитикой.
11. Построение бюджета на персонал.
12. Финансовая отдача от расходов на персонал.
13. Производительность труда.
14. Текучесть кадров.
15. Уровень абсентизма.
16. Удовлетворенность сотрудников работой.
17. Эффективность подбора и найма.
18. Эффективность обучения.

## **Тема 5. Основные тенденции применения HR-аналитики**

### **Вопросы для опроса:**

4. Тенденции отечественные и зарубежные 2016-2018 годов по использованию HR-аналитики.
5. Аналитические технологии в программах ERP.
6. Примеры использования HR-аналитики.

## **Тема 6. Социологический анализ в профессиональной деятельности персонала организации**

### **Вопросы для выступления и защиты презентации:**

7. Рост потребности современного управления в методах научного обеспечения. методы социологии в управленческом процессе в HR-аналитики.
8. Диагностика как комплексный оценочный метод изучения состояния управляемого объекта.
9. Применение диагностики при анализе социальных процессов в организациях, социальных системах.
10. Диагностика в практике организационного и кадрового аудита.
11. Социологический мониторинг как структурная форма комплексного метода информационно-аналитического обеспечения управленческого процесса.
12. Преимущества мониторинговых исследований в процессах информационно-аналитического обеспечения управленческой деятельности.

## **Тема 7. Анализ развития кадров**

### **Вопросы для опроса:**

9. Понятие и цель аудита развития персонала.
10. Методы, приёмы, информационная база аудита.
11. Аудит наличия и качества программ развития персонала:
12. Аудит рабочих мест и его роль в повышении эффективности развития персонала.
13. Оценка соответствия системы обучения изменениям в технике и технологии, используемых в организации.
14. Оценка роли знаний в производственно-экономических отношениях персонала: интеллектуального капитала и его структуры.
15. Методы, этапы аудита интеллектуального капитала.
16. Аудит вознаграждений работников.

## **Тема 8. Служба аналитики**

### **Темы для реферата:**

6. Служба аналитики: цели, задачи, принципы построения, функции.
7. Критерии оценки эффективности работы служб управления персоналом.
8. Направления анализа качества управления персоналом.
9. Роль аудита служб управления персоналом в повышении эффективности управления.
10. Применение результатов аудита персонала для HR-аналитики.

## **Тема 9. Перспективы развития HR-аналитики**

### **Вопросы для выступления и защиты презентации:**

8. Прогнозы развития HR-аналитики.

9. Стимулы роста HR-аналитики.
10. Сосредоточение на бизнес-приоритетах.
11. Инвестиции в HR-аналитику.
12. Построение команды аналитиков.
13. Определение их профессиональных качеств и обязанностей.
14. Условия для создания успешной системы HR-аналитики в организации.

#### **Темы для реферата:**

13. Аналитика: понятие, сущность, задачи, функции.
14. Анализ рабочих мест.
15. Возникновение и становление аудита в экономически развитых странах и в России.
16. Анализ укомплектованности персонала.
17. Анализ, аудиторская деятельность, контроль и ревизия: понятие, сущность, сходство и различия.
18. Анализ развития персонала.
19. Аудит кадровой службы.
20. Персонал и кадровая политика организации.
21. Анализ укомплектованности персонала.
22. Анализ, аудиторская деятельность, контроль и ревизия: понятие, сущность, сходство и различия.
23. Подготовка HR-аналитиков для современных российских предприятий.
24. Развитие HR-аналитики на Западе.

### **3.2. Практические задания (задачи)**

**Кейс 1.** Компания по производству и продаже вентиляционного оборудования вкладывала большие деньги в развитие своих менеджеров по продажам. Один сотрудник проходил тренинг минимум раз в три месяца. В то же время, данные по продажам по сравнению с конкурентами не радовали.

**Решение:** Для выявления причины, был проведен анализ ключевых показателей (KPI) руководителей на основе прибыльности и убыточности их подразделений; обратной связи от клиентов и показателей эффективности сотрудников, влияющих на бизнес-результат и их мотивацию. В результате образовалась видная прямая зависимость между слабым взаимодействием с клиентами и неэффективным управлением сотрудниками подразделения. То есть проблема была не в продавцах, а в их руководителях. Также сменился контингент клиентов, подходы остались прежними. После этого были приняты управленческие решения по изменению некоторых руководящих лиц, а для других была в обязательном порядке запланирована коучинг-сессия и система развития. BigData помогла избавиться от субъективного мнения о развитии сотрудников, направив средства и внимание руководства на ключевые факторы, влияющие на прибыль.

**Кейс 2.** Компания, работающая в сфере образовательных услуг, несколько раз уже попадала в ситуацию, когда обученные сотрудники, которые состояли в кадровом резерве, внезапно уходили. Это серьезно подрывало имидж, и сказывалось на доходах.

**Решение:** С применением технологий BigData, был разработан инструмент удержания, который анализирует целый ряд различных типов данных (образование, место работы, семейное положение, опыт и достижения, тип работы, длина проектов, проектные достижения за последний год, продвижение по службе или его отсутствие). На основе полученных данных был выстроен алгоритм, который выделял людей, находящихся в зоне риска.

Ежемесячно руководители и HR служба получали данные о сотрудниках находящихся в зоне риска (это означало, что они профессионально выгорают, не мотивированы, могут планировать уход из компании), чтобы можно было принять меры по удержанию, мотивации, вовлечению сотрудника. Это позволило снизить общую текучку персонала и добиться того, что из нее уходило не более 2-3 резервистов в год. Фактически, BigData стала инструментом для мониторинга текущего состояния и прогнозирования будущих рисков.

#### **Темы для написания аналитической записки:**

1. Анализ увольнений персонала.
2. Анализ интеллектуального капитала.
3. Анализ рабочего времени и его роль в повышении эффективности управления персоналом.
4. Анализ производительности труда и его роль в повышении эффективности управления персоналом.
5. Информационная база для аудита и контроллинга персонала, способы её получения, анализ синтез информации.
6. Персонал и кадровая политика организации.
7. Место аудита в системе управления персоналом.
8. Аналитическое заключение: методика составления, структура, значение.
9. Направления аудиторской деятельности: финансовый, государственный и управленческий аудит.
10. Анализ вознаграждений за труд: цель и основные направления.
11. Анализ условий труда, безопасности и здоровья: цель, основные этапы и направления.
12. Особенности бюджетирования расходов на персонал.
13. Анализ исполнения бюджета расходов на персонал
14. Создание команд аналитиков в компании.
15. Построение аналитической информации в структуре организации.
16. Построение аналитической информации за пределами HR-функции.
17. Применение аналитических данных HR для развития организации.
18. Тенденции развития системы HR-аналитики.
19. Анализ служб управления персоналом цель, основные этапы и направления.
20. Анализ персонала: понятия, сущность, объект, предмет, цели.
21. Анализ организации труда на предприятии, и ее влияние на эффективность работы персонала организации.
22. Анализ организации нормирования труда на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала организации
23. Методы изучения основных проблем эффективного использования персонала: исследовательские подходы, инструментарий проведения аналитики.
24. Совершенствование системы управления персоналом организации по результатам HR -анализа.
25. Анализ ресурсов для труда: уровня, динамики, структуры персонала, его движения; профессионально-квалификационного состава.
26. Анализ затрат: трудоемкости, зарплатоёмкости основных видов продукции; уровня, динамики, структуры оплаты труда; затрат на обучение, подготовку, переподготовку персонала.
27. Анализ штатных должностей и соответствия им квалификационных характеристик работников.
28. Анализ развития персонала.
29. Стратегический анализ персонала.
30. Оценка соответствия процедур и содержания кадрового планирования

стратегическим целям и задачам организации.

#### **4.Ключи (ответы) к оценочным материалам**

- 1) 5
- 2) 2
- 3) 1
- 4) 3
- 5) 2
- 6) 4
- 7) 5
- 8) 2
- 9) 5
- 10)1
- 11)1
- 12)5
- 13)2
- 14)5
- 15)5
- 16)3
- 17)3
- 18)2
- 19)2
- 20)1
- 21)3
- 22)5
- 23)4
- 24)1
- 25)1
- 26)2
- 27)2
- 28)2
- 29)2
- 30)3