

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Владимир Александрович Шахахов  
Должность: директор  
Дата подписания: 09.06.2022 17:06:14  
Уникальный программный ключ:  
2ca9543fd4843214a9c911304a24cc3a6f9d0cd9

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

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС**

Кафедра социальных технологий

УТВЕРЖДЕНА  
решением методической комиссии  
по направлению  
подготовки 38.03.03, 38.04.03  
«Управление персоналом»  
СЗИУ РАНХиГС  
Протокол № 2 от «28» апреля 2020г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.О.06 «HR-аналитика»**

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

по направлению подготовки (специальности)

**38.04.03 «Управление персоналом»**

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

**Стратегия и технологии HR-менеджмента**

*направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))*

**магистр**

*квалификация выпускника*

**заочная**

*форма(ы) обучения*

Год набора - 2021

Санкт-Петербург, 2020 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

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

Кандидат философских наук, доцент кафедры социальных технологий Гриненко Т.Г.

Заведующая кафедрой социальных технологий, профессор Ветренко И.А.

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	22
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	25
6.1. Основная литература .....	25
6.2. Дополнительная литература .....	25
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	26
6.4. Нормативные правовые документы .....	26
6.5. Интернет-ресурсы .....	26
6.6. Иные источники .....	27
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	27

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

1.1. Дисциплина Б1.О.06 «HR-аналитика» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом индикаторов достижения результатов освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения	Наименование индикатора достижения
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1	Реализует информационное обеспечение разработки проектов на всех этапах жизненного цикла
ОПК-5	Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.	ОПК-5.2	Применяет современные информационные технологии и программные средства в ходе осуществления HR-аналитики

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код индикатора достижений	Результаты обучения
-	УК-2.1	на уровне знаний: основы проектной деятельности, информационно-коммуникационные технологии, применяемые в проектной деятельности на уровне умений: разрабатывать и организовывать проекты на уровне навыков: сбор и обработка информации для управления проектами
ОТФ – Код Н.Стратегическое управление персоналом организации (частично) ТФ - Код Н/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации	ОПК-5.2	на уровне знаний: знания в области - современных информационных технологий и программных средств - HR-аналитики на уровне умений: применяет современные информационные технологии и программные средства для осуществления HR-аналитики на уровне навыков: сбор и обработка информации для осуществления HR-аналитики

(частично )		
-------------	--	--

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.О.06 «HR-аналитика» составляет 1 зачётная единицу, 36 часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем на заочной форме обучения составляет 10 часов: лекции – 4 часа, практические занятия – 6 часов. Самостоятельная работа составляет 22 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина предусмотрена во 2 семестре 1 курса по заочной форме обучения.

Дисциплина Б1.О.06 «HR-аналитика» относится к числу дисциплин обязательной части «Дисциплины (модули)» ОП ВО.

Дисциплина изучается после дисциплины Б1.О.02 «Организационное проектирование системы управления персоналом» (1-2 семестры по заочной форме обучения).

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

## 3. Содержание и структура дисциплины

### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации*
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Организационно-методические основы анализа персонала организации	4	2				2	О
2	Роль HR-аналитики в процессах управления персоналом	2					2	КС
3	Технологии применения HR-анализа. HR-метрики. Big Data.	4	2				2	Док
4	Ключевые показатели	4			2		2	О

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации** *
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	эффективности в процессе HR-анализа.							
5	Основные тенденции применения HR-аналитики.	2					2	О
6	Социологический анализ в профессиональной деятельности персонала организации	4			2		2	В, П
7	Анализ развития кадров	4			2		2	О
8	Служба аналитики	4					4	Реф
9	Перспективы развития HR-аналитики.	4					4	В, П
Промежуточная аттестация								За
Контроль		4						
<b>Всего:</b>		<b>36</b>	<b>4</b>		<b>6</b>		<b>22</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).

### Содержание дисциплины

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

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 (самостоятельная разработка материалов для круглого стола)**

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 в ходе лекции)**

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 (практическое занятие в форме опроса)**

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 (самостоятельная подготовка ответов по вопросам опроса)**

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 (практическое занятие в форме выступления 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 (практическое занятие в форме опроса)**

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 (самостоятельная подготовка материалов 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 (самостоятельная подготовка выступления с презентацией по изучаемой теме)**

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 и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.06 «HR-аналитика» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1	Организационно-методические основы анализа персонала организации	опрос демонстрирует знания организационно-методических основ анализа персонала организации
Тема 2	Роль HR-аналитики в процессах управления персоналом	круглый стол показывает знание функций HR-аналитики в процессах управления персоналом
Тема 3	Технологии применения HR-анализа. HR-метрики. Big Data.	доклад демонстрирует знания технологий применения HR-анализа. HR-метрики. Big Data.
Тема 4	Ключевые показатели эффективности в процессе HR-анализа.	опрос: определяет ключевые показатели эффективности в процессе HR-анализа.
Тема 5	Основные тенденции применения HR-аналитики.	опрос: определяет основные тенденции применения HR-аналитики.
Тема 6	Социологический анализ в профессиональной деятельности персонала организации	выступление, презентация раскрывает роль социологического анализа в профессиональной деятельности персонала организации
Тема 7	Анализ развития кадров	опрос: демонстрирует знания по вопросу анализа развития кадров
Тема 8	Служба аналитики	реферат раскрывает структуру, направления деятельности службы аналитики
Тема 9	Перспективы развития HR-аналитики.	выступление,

		презентация демонстрирует знания перспектив развития HR-аналитики
--	--	--

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

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).

2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление с докладами (выступления на практических занятиях, участие в опросе),
- участие в обсуждении докладов,
- выступление с презентацией,
- защита реферата.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Критерии оценивания участия в опросе:

- глубина поставленных и рассмотренных сторонами вопросов;
- качество ответов на вопросы;
- активность и глубина подготовки студентов.

Критерии оценивания работы на круглом столе

- обучающийся выступает с проблемным вопросом;
- высказывает собственное суждение;
- отвечает аргументировано на вопросы;
- демонстрирует информационную готовность к обсуждению;
- грамотно и четко формулирует вопросы к выступающему.

Критерии оценивания реферата:

- уровень теоретических знаний,
- способность ориентироваться в представленном материале и выделять главное,
- способность делать выводы и аргументированно отстаивать собственную точку зрения с опорой на практическую деятельность, статистические данные и пр.,
- грамотность, культура речи,
- сдача задания в установленный срок,
- соответствие требованиям оформления.

Критерии оценивания выступления:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и научными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции;
- культура представления презентации (лексический запас, грамматические конструкции, речевой стиль, четкость речи, темп);
- соблюдение регламента.

#### Презентация

#### По оформлению:

- оформлен титульный лист;
- количество слайдов соответствует требованиям ( мин.10 слайдов);
- использование дополнительных эффектов в Power point., инфрографики;
- слайды представлены в логической последовательности.

### **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.
- 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.
  - 4.3.1. Перечень компетенций с указанием индикаторов достижения результатов освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения	Наименование индикатора достижения
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1	Реализует информационное обеспечение разработки проектов на всех этапах жизненного цикла

ОПК-5	Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.	ОПК-5.2	Применяет современные информационные технологии и программные средства в ходе осуществления HR-аналитики
-------	--	---------	--

Код индикатора достижения	Показатель оценивания	Наименование индикатора достижения
УК -2.1	На основе сбора и обработки информации самостоятельно определяет цель проекта, осуществляет декомпозицию цели с определением этапов ее достижения и формулировкой задач этапов в соответствии с этапом жизненного цикла организации	Реализует информационное обеспечение разработки проектов на всех этапах жизненного цикла
ОПК-5.2	При осуществлении HR-аналитики применение современных информационных технологий и программных средств	Применяет современные информационные технологии и программные средства в ходе осуществления HR-аналитики

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

##### 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.

### **Типовые оценочные средства с применением СДО**

Для успешного прохождения промежуточной аттестации учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

**При проведении зачета в устной или письменной форме с применением ДОТ структура билета и типовые оценочные средства соответствуют п. 4.3.2 (см. выше).  
При проведении зачета в форме тестирования применяются следующие типовые**

**оценочные средства:**

<b>Оценочные средства</b> (формы промежуточного контроля)	<b>Показатели*</b> <b>оценки</b>	<b>Критерии**</b> <b>оценки</b>
<b>Зачет</b>	Процент правильных ответов на вопросы теста.  В тесте содержится от 20 до 30 заданий.	91-100% – 5 баллов (отлично) 76 - 90% – 4 балла (хорошо) 61-75% – 3 балла (удовлетворительно) 60% и менее – 2 балла (неудовлетворительно)

**Шкала оценивания**

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

**ОТЛИЧНО (5 баллов)**

Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.

Нестандартное (многоплановое) решение ситуационной задачи (кейса)

**ХОРОШО (4 балла)**

Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания,

полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;  
Стандартное решение ситуационной задачи (кейса)

### **УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО (3 балла)**

Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.

Ситуационная задача (кейс) решена с некоторыми неточностями

### **НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО (2 балла)**

Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Неверное решение или ситуационная задача (кейс) не решена.

Шкала перевода оценки из многобалльной в систему «зачтено»/«не зачтено»:

5-3 балла	«зачтено»
2 балла	«не зачтено»

#### **4.4. Методические материалы**

Студент допускается к зачету по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Зачет выставляется студенту по результатам выполненных работ в течение семестра, при условии, что оценки студента за работу в течение семестра (по всем результатам текущего контроля знаний) составляют не менее чем на 70 % «отлично» и 30 % «хорошо», пропуски занятий отсутствуют.

Зачет проводится в форме публичной защиты аналитической записки.

#### **При проведении промежуточной аттестации в СДО**

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.

- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату.

После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.

Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.

При этом запрещено:

- ходить по вкладкам в браузере
- сидеть в наушниках
- пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
- звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Аттестация не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

**При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа**

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;
- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа.

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования**

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступить к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один либо несколько верных ответов, соответствующих представленному заданию.

На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете

#### **Методические рекомендации по подготовке аналитической записки:**

Работа обучающихся в подготовке аналитической записки предполагает:

- определение субъектов, которым предназначена аналитическая записка;
- разработку цели, задач, структуры и логики изложения аналитической записки;
- подготовку содержания научной аналитики
- обоснование аналитических положений с указанием источников исследований,
- написание текста аналитической записки;
- разработку выводов и практических рекомендаций субъектам, для которых предназначена аналитическая записка;
- подготовку приложений, раскрывающих аналитические положения.
- оформление и форматирование текста аналитической записки.

Общий объем аналитической записки не должен превышать 5 страниц. Все аналитические выкладки и обоснования выносятся в приложения. Текст аналитической записки выполняется на белой стандартной бумаге формата А4 (210 x 297 мм). Работа печатается через 1,5 интервала компьютерного текста при размере шрифта 14 Times New

Roman. При написании текста поля должны оставаться по всем четырем сторонам листа. Размер левого поля – 30 мм, правого – 15 мм, верхнего и нижнего – 20 мм. Красная строка – 1,25 мм.

Приложения приводятся в виде текста, формы первичных и сводных документов, расчетов, таблиц, диаграмм и т.д. Приложения оформляются как продолжение аналитической записки на ее последних страницах. Каждое приложение должно начинаться с новой страницы и иметь тематический заголовок. На каждом из них в правом верхнем углу пишется слово «Приложение» и проставляется порядковый номер без написания «№». Например: Приложение 1, Приложение 2 и т.д. Нумерация страниц, на которых даются приложения, должна быть сквозной и продолжать общую нумерацию страниц основного текста. Связь основного текста с приложениями осуществляется через ссылки на приложения по тексту отчета. Нумеруются приложения в той последовательности, в которой их данные используются в работе. Отражение приложения в оглавлении работы делается в виде самостоятельной рубрики с полным названием каждого приложения.

В приложения выносятся все расчеты, формулы, диаграммы, графики и другие форматы научного обоснования выводов.

Правила написания формул, символов

Формулы располагаются отдельными строками в центре листа или внутри текстовых строк. В тексте рекомендуется помещать формулы короткие, простые, не имеющие самостоятельного значения и не пронумерованные. Наиболее важные формулы, а также длинные и громоздкие формулы, содержащие знаки суммирования, произведения, дифференцирования, интегрирования, располагают на отдельных строках.

Нумеровать следует наиболее важные формулы, на которые имеются ссылки в работе. Порядковые номера формул обозначаются арабскими цифрами в круглых скобках у правого края страницы. Пояснение символов, числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той последовательности, в какой они даны в формуле. Значение каждого символа и коэффициента следует давать с новой строки. Первую строку пояснения начинают со слова «где» без двоеточия.

Цифровой материал рекомендуется оформлять в виде таблиц. Таблицы должны иметь названия и порядковую нумерацию. Нумерация таблиц должна быть сквозной для всего текста магистерской диссертации. Слово «Таблица» располагается в правой стороне страницы. Заголовок (название таблицы) помещается под словом «Таблица» посередине листа. Порядковый номер таблицы проставляется арабскими цифрами.

В каждой таблице следует указать единицы измерения показателей и период времени, к которому относятся данные. Если единица измерения в таблице является общей для всех числовых табличных данных, то ее приводят в заголовке таблицы после ее названия.

Если таблица продолжается на следующей странице, заголовок таблицы не повторяют, а печатается «Продолжение таблицы» с указанием ее номера и повторяют нумерацию граф «шапки» таблицы.

Все иллюстрации (фотографии, схемы, диаграммы) обозначаются словом «Рисунок». Рисунки нумеруются последовательно в пределах всей работы арабскими цифрами. Рисунки должны размещаться сразу после ссылки на них в тексте работы. Рисунки следует помещать в работе так, чтобы их можно было рассматривать без поворота работы или с поворотом работы по часовой стрелке. Не рекомендуется помещать в работу рисунки, размер которых превышает стандартный формат листа. Каждый рисунок должен иметь подстрочный текст и поясняющие данные. Название дается под рисунком одной строкой с номером.

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению 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.

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.

#### **Методические рекомендации по составлению доклада:**

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. Доклад по регламенту составляет 10-15 мин.

#### **Методические рекомендации по написанию реферата:**

Реферат является самостоятельной практической работой обучающихся. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Текст работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Подразделы глав с новой страницы не начинаются.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения.

Объем реферата 7-15 стр.

**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.

**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 указания по организации самостоятельной работы обучающихся**

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опросов по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

**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.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Бернارد Марр Ключевые инструменты бизнес-аналитики. 67 инструментов, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс] / Бернارد Марр; перевод В. Н. Егоров. — Электрон. текстовые данные. — М: Лаборатория знаний, 2018. — 337 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/89019.html> — ЭБС «IPRbooks»
2. Гобарева Я. Л. Бизнес-аналитика средствами Excel : учеб. Пособие [Электронный ресурс] / Гобарева Я.Л., Городецкая О.Ю., Золотарюк А.В. — 3-е изд., перераб. и доп. — Электрон. текстовые данные.— М: Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. — 350 с. — Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/854421> — ЭБС «Znaniium»
3. Коновалова В.Г. Прогностическая HR-аналитика обеспечивает повышение эффективности управленческих решений: Десятый юбилейный кадровый форум Черноземья: Сб. ст. междунар. российско-китайского заседания. 1 марта 2017 г. Воронеж: ВГУ, 2017. С. 47-51.
4. Королева Л. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие [Электронный ресурс] / Л. А. Королева. —2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/81502.html> — ЭБС «IPRbooks»
5. Куприянов, Ю. В. Модели и методы диагностики состояния бизнес-систем : учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов, Е. А. Кутлуни. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 128 с.
6. Соловьева С. В. Информационные технологии в профессиональной деятельности. Инструментарий бизнес-аналитики : практикум [Электронный ресурс] / Соловьева С. В., Александровская Ю. П., Хайрутдинова Ю. В.. — Электрон. текстовые данные. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. — 104 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/79292.html> — ЭБС «IPRbooks»
7. Чуланова О. Л. Консалтинг персонала : учеб. пособие [Электронный ресурс] / Чуланова О.Л. 2-е изд., перераб. и доп. — Электрон. текстовые данные.— М: ИНФРА-М, 2018. — 196 с. — Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/972432> — ЭБС «Znaniium»
8. Moore, F. Dirk Applied Survival Analysis Using R. – 2016. – 226 p.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Анисимов О. С. Стратегический проект цивилизационного обновления и развития России: первые шаги (версия СЭВ и ММПК) / О.С. Анисимов. - М. : Угрешская Типография, 2016. - 201 с.
2. Бизнес-аналитика средствами Excel: Учебное пособие / Я.Л. Гобарева, О.Ю. Городецкая, А.В. Золотарюк - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 336 с.

3. Гобарева Я. Л. Бизнес-аналитика средствами Excel : учебное пособие : рекомендовано УМО... / Я.Л. Гобарева, О.Ю. Городецкая, А.В. Золотарюк; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : ИНФРА-М : Вузовский учебник, 2015. - 336 с.
4. Зайцев М.Г., Варюхин С. Е. Методы оптимизации управления и принятия решений. Примеры, задачи, кейсы. Учебное пособие.- М.: Издательский дом «Дело»,2017.- 640с.
5. Жукова Д. Ю., Погребняк М. И. HR-аналитика как средство поддержки принятия управленческих решений // Молодой ученый. — 2016. — №18. — С. 248-250.
6. Спиридонова Г.В. Стратегия коммуникаций HR-бренда в менеджменте современных кампаний: зарубежный опыт // Всероссийский журнал научных публикаций. – М., 2013. – 210 с.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Модель позиционного обучения студентов [Электронный ресурс]: теоретические основы и методические рекомендации/ И.Б. Шиян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский городской педагогический университет, 2012.— 152 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/27375.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Образовательные инновации и практики карьеры: сборник методических материалов и статей / РАНХиГС при Президенте РФ. - М. : Дело, 2015. - 192 с.
3. Соколова Н.Г. Магистерская диссертация. Подготовка, оформление и защита [Электронный ресурс]: методические рекомендации по выполнению выпускной квалификационной работы магистра по направлению подготовки МЕНЕДЖМЕНТ/ Соколова Н.Г.— Электрон. текстовые данные. — Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2015. — 97 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/54503.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Самраилова Е.К. Анализ эффективности использования персонала: учебное пособие. – М.: АТиСО, 2014. – 225 с.

### **6.4. 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.

### **6.5. 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.biznesshaus.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/>

#### **6.6. 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»).

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

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 LTSC 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 ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Перечень РИД РАНХиГС 2018 года:

2017 год

Базы данных: «Российская судебная практика по роялти и платежам за предоставление внутригрупповых услуг».

Базы данных: «Система показателей дошкольного и общего образования»,

Базы данных: «Комплекс визуального анализа результатов сравнительной оценки системы показателей дошкольного и общего образования»;

Базы данных: «Система показателей для оценки вклада образования в социально-экономическое развитие субъектов Российской Федерации».

Базы данных: «Киргизские мигранты в Москве: результаты этнографических интервью».

Базы данных: «Киргизские мигранты в Москве: результаты анкетного опроса»;

Базы данных: «Барьеры взаимодействия иноэтничных мигрантов и принимающего сообщества на локальном уровне: интервью с жителями района».

2018 год

Базы данных:

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.