

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

Институт государственной службы и управления

Кафедра труда и социальной политики

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой труда и социальной политики

Протокол от «28» июня 2017 г. № 18

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.6 HR-аналитика

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

HR-анал.

(краткое наименование дисциплины)

38.04.03 Управление персоналом

(код, наименование направления подготовки)

Управление карьерой персонала

(направленность (профиль))

магистр

(квалификация)

заочная

(форм(ы) обучения)

Год набора – 2018

Москва, 2017

Авторы–составители:

доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры труда и социальной политики Докторович А.Б.,
доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры управления
персоналом Халиков М.С.,
доцент кафедры управления персоналом Кузина М.Ю.

Заведующий кафедрой

Заведующий кафедрой труда и социальной политики, доктор экономических наук,
профессор Калашников С.В.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3. Содержание и структура дисциплины	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	15
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	18
6.1. Основная литература	18
6.2. Дополнительная литература	18
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	18
6.4. Нормативные правовые документы	19
6.5. Интернет-ресурсы	19
6.6. Иные источники.....	19
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	19

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

1.1 Дисциплина Б1.Б.6 «HR-аналитика» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК ОС-1	способность всесторонне анализировать современные проблемы системы управления персоналом и решать задачи по повышению эффективности ее развития	ОПК ОС-1.2	разработка социальной и кадровой политики в организации, системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.
ОПК ОС-4	способность применять комплексный подход к сбору данных, современные методы их обработки и анализа при решении управленческих и научно-исследовательских задач	ОПК ОС-4.2	способность анализировать данные при решении управленческих и научно-исследовательских задач.

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
деятельность по операционному управлению персоналом и подразделением организации	ОПК ОС-1.2	на уровне знаний: обладать знаниями о социальной и кадровой политике в организации, системе мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.
		на уровне умений: разрабатывать социальную и кадровую политику в организации, систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.
		на уровне навыков: разрабатывать программы, принципы стандартизации и унификации в области управления персоналом, автоматизировать процессы управления персоналом и формировать безопасные условия труда
деятельность по стратегическому управлению персоналом организации	ОПК ОС-4.2	на уровне знаний: обладать знаниями системно анализировать данные при решении управленческих и научно-исследовательских задач.
		на уровне умений: применять на практике данные при решении управленческих и научно-исследовательских задач.
		на уровне навыков: анализировать ситуацию и оценивать необходимость использования методов и процедур HR-анализа

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.Б.6 «HR-аналитика» составляет 1 зачётную единицу, 36 часов.

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

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.6 «HR-аналитика» входит в Блок 1. «Дисциплины (модули)».

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре обучения.

Дисциплина опирается на знания, полученные при изучении дисциплин: Б1.Б.1. «Социальная политика государства и управление социальным развитием организации» (1 семестр), Б1.Б.5 «Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом», Б1.Б.8 «Современные тенденции управления персоналом» (1 семестр).

Параллельно с изучением дисциплины Б1.Б.6 «HR-аналитика» во 2 семестре изучается дисциплина Б1.Б.3 «Правовая система управления персоналом», которая начинается преподаваться в 1 семестре.

После изучения дисциплины Б1.Б.6 «HR-аналитика» изучаются дисциплины: Б1.Б.10 «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности» и Б1.Б.13 «Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом».

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет во 2 семестре.

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					СРС	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					4	Д
4	Ключевые показатели эффективности в процессе HR-анализа.	4					4	О
5	Основные тенденции применения HR-аналитики.	4					4	О
6	Социологический анализ профессиональной деятельности персонала организации	4			2		2	В,П
7	Анализ развития кадров	2			2			О
8	Служба аналитики	4			2		2	Реф
9	Перспективы развития HR-аналитики.	4					4	В,П
Промежуточная аттестация		4						За
Всего:		36	4		6		22	

Примечание:

** – разработчик указывает необходимые формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), круглый стол (КС), доклад (Д), выступление с презентацией (В,П), реферат (Реф), диспут (Д) и др.

Используемые сокращения приводятся после таблицы в примечании.

*** - разработчик указывает необходимые формы промежуточной аттестации: зачет (За).

Содержание дисциплины

Тема 1. Организационно-методические основы анализа персонала организации

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

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.

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.

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.

Тенденции отечественные и зарубежные 2016-2017 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

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

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

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

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.Б.6 «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
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 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

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

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1. Организационно-методические основы анализа персонала организации

Вопросы для опроса:

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.

Аналитика персонала как направление совершенствования организации в области управления персоналом.

Организационно-методические основы аналитики персонала.

Организация и информационное обеспечение аналитики.

Тема 2. Роль HR-аналитики в процессах управления персоналом

Вопросы по проведению круглого стола:

- 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.

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

Темы доклада:

- 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.

Вопросы для опроса:

- Понятие «KPI». Связь KPI с HR-аналитикой.
- Построение бюджета на персонал.
- Финансовая отдача от расходов на персонал.
- Производительность труда.
- Текучесть кадров.
- Уровень абсентизма.
- Удовлетворенность сотрудников работой.
- Эффективность подбора и найма.
- Эффективность обучения.

Тема 5. Основные тенденции применения HR-аналитики.

Вопросы для опроса:

- Тенденции отечественные и зарубежные 2016-2017 годов по использованию HR-аналитики.
- Аналитические технологии в программах ERP.
- Примеры использования HR-аналитики.

Тема 6. Социологический анализ в профессиональной деятельности персонала организации

Вопросы для выступления и защиты презентации:

- Рост потребности современного управления в методах научного обеспечения.
- 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.

Диагностика в практике организационного и кадрового аудита.

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

Вопросы для опроса:

Понятие и цель аудита развития персонала.

Методы, приёмы, информационная база аудита.

Аудит наличия и качества программ развития персонала:

Аудит рабочих мест и его роль в повышении эффективности развития персонала.

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.

Аудит вознаграждений работников.

Тема 8. Служба аналитики

Темы для 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.

Применение результатов аудита персонала для HR-аналитики.

Тема 9. Перспективы развития HR-аналитики

Вопросы для выступления и защиты презентации:

Прогнозы развития HR-аналитики.

Стимулы роста HR-аналитики.

Сосредоточение на бизнес-приоритетах.

Инвестиции в HR-аналитику.

Построение команды аналитиков.

Определение их профессиональных качеств и обязанностей.

Условия для создания успешной системы HR-аналитики в организации.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК ОС-1	способность всесторонне анализировать современные проблемы системы управления персоналом и решать задачи по повышению эффективности ее развития	ОПК ОС-1.2	разработка социальной и кадровой политики в организации, системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.

ОПК ОС-4	способность применять комплексный подход к сбору данных, современные методы их обработки и анализа при решении управленческих и научно-исследовательских задач	ОПК ОС-4.2	способность анализировать данные при решении управленческих и научно-исследовательских задач.
----------	--	------------	---

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК ОС-1.2 – разработка социальной и кадровой политики в организации, системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.	<p>Обладать знаниями о социальной и кадровой политике в организации, системе мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.</p> <p>Обладать способностью и умением разрабатывать социальную и кадровую политику в организации, систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.</p>	<p>Обладает глубокими знаниями о социальной и кадровой политике в организации, системе мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.</p> <p>Обладает способностью и умением разрабатывать социальную и кадровую политику в организации, систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.</p>
ОПК ОС-4.2 – способность анализировать данные при решении управленческих и научно-исследовательских задач.	<p>Обладать способностью анализировать ситуацию и оценивать необходимость применять на практике данные при решении управленческих и научно-исследовательских задач.</p> <p>Обладать знаниями и способностью системно анализировать данные при решении управленческих и научно-исследовательских задач.</p>	<p>Обладает способностью анализировать ситуацию и оценивать необходимость применять на практике данные при решении управленческих и научно-исследовательских задач.</p> <p>Обладает знаниями и способностью системно анализировать данные при решении управленческих и научно-исследовательских задач.</p>

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.

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.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их 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 законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную 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 некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии 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.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, 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.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «не зачтено», если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 100 баллов.

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

4.4. Методические материалы

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.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

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.

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.

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.

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. Рисунок 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.

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

6.1. Основная литература

1. Дивинский Б.Д. Правовое регулирование аудиторской деятельности: учебное пособие. – М., 2014. – 132 с.
2. Самраилова Е.К. Анализ эффективности использования персонала: учебное пособие. – М.: АТиСО, 2014. – 225 с.
3. Управленческий аудит: персонал / под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2012. – 224 с.

6.2. Дополнительная литература

1. Ковалев А.И., Ивашкевич Т.В. Трансформируемая система менеджмента: методы исследования // Фундаментальные исследования. – 2014. – 139 с.
2. Спиридонова Г.В. Стратегия коммуникаций HR-бренда в менеджменте современных кампаний: зарубежный опыт // Всероссийский журнал научных публикаций. – М., 2013. – 210 с.
3. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 2011. – 480 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.ezproxy.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.ezproxy.ranepa.ru:3561/54503.html>.— ЭБС «IPRbooks»

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/
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.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
9. <http://www.audit-it.ru/articles/personnel/a110/44299.html>
10. http://www.eos.ru/eos_products/eos_kadry/
11. <http://www.rusarchives.ru/>

6.6. Иные источники

1. <http://elementy.ru/Library9/KvalCont.htm?context=28895> – Портал «Элементы большой науки» (электронная версия квалифицированного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих).
2. <http://www.businessuchet.ru/content/documentr89C4892E-15CC-40BE-BDF1-D180B50705FD.html> – Портал «Бухгалтерский учет и налоги» (оплата труда и порядок начисления средств)
3. <http://kadrovik.ru/modules.php?op=News&file=article&sid=5219> – Портал «Кадровик.ру» (электронная версия статьи из журнала «Справочник кадровика»).

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: 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/.