Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 30.05.2026 12:17:49
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ
Декан
_____ /А.В. Назаренко/
«26» февраля 2026г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«HR-АНАЛИТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ»

Направление подготовки
38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Квалификация
магистр

Формы обучения
очно-заочная

Москва, 2026 г.

Разработчик(и):
Старший преподаватель кафедры
«Управление персоналом» /Е.Л. Арзамасова/

Согласовано:
Заведующий кафедрой
«Управление персоналом», д.э.н.,
профессор /М.М. Крекова/

Содержание

1		Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине	4
2		Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3		Структура и содержание дисциплины	4
	3.1	Виды учебной работы и трудоемкость	4
	3.2	Тематический план изучения дисциплины	5
	3.3	Содержание дисциплины	5
	3.4	Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий	5
	3.5	Тематика курсовых проектов (курсовых работ)	7
4		Учебно-методическое и информационное обеспечение	7
	4.1	Нормативные документы и ГОСТы	7
	4.2	Основная литература	8
	4.3	Дополнительная литература	8
	4.4	Электронные образовательные ресурсы	8
	4.5	Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение	8
	4.6	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	8
5		Материально-техническое обеспечение	8
6		Методические рекомендации	8
	6.1	Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения	8
	6.2	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	10
7		Фонд оценочных средств	12
	7.1	Методы контроля и оценивания результатов обучения	12
	7.2	Шкала и критерии оценивания результатов обучения	13
	7.3	Оценочные средства	13

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Целью изучения дисциплины является получение обучающимися специальных, теоретических, практических знаний и компетенций в области анализа и оценки эффективности управления человеческим капиталом.

Задачи:

- ознакомить обучающихся с теоретическими аспектами человеческого капитала, его важностью в обеспечении конкурентоспособности организации;
- изучить методы оценки человеческого капитала и привить навыки их практического применения;
- освоить подходы к оценке результатов изменения человеческого капитала;
- научить оценивать окупаемость инвестиций в человеческий капитал;
- освоить навыки стратегического прогнозирования человеческого капитала.

Обучение по дисциплине «HR-АНАЛИТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;	ИОПК 2.1. Способен использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач. ИОПК-2.2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач. ИОПК-2.3. Умеет обосновывать выбор современных продвинутых техник и методик сбора данных, методов их обработки и анализа, в том числе интеллектуальных информационно-аналитических систем, при решении управленческих и исследовательских задач.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части блока Б1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплина «HR-АНАЛИТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ» взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими компетенции будущих магистров по направлению 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ.

3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы (108 часов). Дисциплина изучается в 4 семестре обучения.

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

3.1.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестр
1	**Аудиторные занятия**	**28**	4
	В том числе:		
1.1	Лекции	14	4
1.2	Семинарские/практические занятия	14	4

2	**Самостоятельная работа**	**80**	4
	В том числе:		
2.1	Подготовка к практическим занятиям	30	4
2.2	Подготовка доклада	30	4
2.3	Подготовка к экзамену	22	4
3	**Промежуточная аттестация**		
	экзамен		4
	Итого	**108**	4

3.2 Тематический план изучения дисциплины

3.2.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Разделы/темы дисциплины	Трудоемкость, час			
		Всего	Аудиторная работа		Самостоятельная работа
			Лекции	Семинарские/ практические занятия	
1	**Раздел 1. Основы HR-аналитики**	**24**	**2**	**2**	**20**
1.1	Тема 1. Определение и значение HR-аналитики	7	1	1	5
1.2	Тема 2 Источники данных в HR-аналитике	10			10
1.3	Тема 3 Методы сбора и обработки данных в HR-аналитике	7	1	1	5
2	**Раздел 2. Управление производительностью и эффективностью персонала**	**28**	**4**	**4**	**20**
2.1	Тема 4 Показатели эффективности сотрудников	8	1	1	6
2.2	Тема 5 Инструменты и методы оценки эффективности персонала	8	1	1	6
2.3	Тема 6 Управление результатами оценки эффективности	12	2	2	8
3	**Раздел 3. Оптимизация бизнес-процессов и повышение эффективности работы сотрудников**	**28**	**4**	**4**	**20**
3.1	Оптимизация структуры персонала	8	1	1	6
3.2	Повышение вовлечённости сотрудников	10	2	2	6
3.3	Мотивация и вознаграждение персонала	10	1	1	8
4	**Проектирование и внедрение HR-технологий**	**28**	**4**	**4**	**20**
4.1	Использование цифровых технологий в HR-практиках	8	1	1	6
4.2	Проектирование инновационных HR-решений	10	1	1	8
4.3	Оценка экономической эффективности HR-программ	10	2	2	6
	Итого	**108**	**14**	**14**	**80**

3.3 Содержание дисциплины

Раздел I. Основы HR-аналитики

Тема 1 Определение и значение HR-аналитики

Понятие HR-аналитики, её связь с общей системой аналитики компании.

Значимость анализа данных о сотрудниках для принятия управленческих решений.

История появления и этапы развития HR-аналитики.

Тема 2. Источники данных в HR-аналитике

Внутренняя информация о персонале (результаты оценок, производительность, KPI, расходы на персонал).

Внешние данные (демографические характеристики рынка труда, средняя зарплата по отрасли и региону).

Данные систем автоматизации управления персоналом (ERP, CRM, HRM-системы).

Тема 3 Методы сбора и обработки данных в HR-аналитике

Качественный и количественный анализ.

Метод анкетирования, интервью, фокус-группы.

Сбор первичной информации и вторичной статистики.

Примеры автоматизированных решений для анализа данных.

Раздел II. Управление производительностью и эффективностью персонала

Тема 4. Показатели эффективности сотрудников

Основные критерии оценки эффективности сотрудников.

Ключевые показатели эффективности (KPI): построение и использование.

Оценка индивидуальной и командной эффективности.

Тема 5. Инструменты и методы оценки эффективности персонала

Традиционные модели оценки эффективности: метод 360 градусов, оценка методом самооценки, сравнительный метод.

Современные инструменты оценки: SWOT-анализ, бенчмаркинг, сбалансированная система показателей (BSC).

Автоматизация оценки эффективности с использованием специализированных платформ.

Тема 6. Управление результатами оценки эффективности

Создание механизмов обратной связи и рекомендаций для сотрудников.

Формирование системы поощрений и санкций на основании результатов оценки.

Совершенствование систем управления талантами и карьерного роста.

Раздел III. Оптимизация бизнес-процессов и повышение эффективности работы сотрудников

Тема 7. Оптимизация структуры персонала

Анализ штатного расписания и распределение нагрузки среди сотрудников.

Прогнозирование потребности в персонале и оптимизация численности штата.

Разработка плана действий по оптимизации затрат на персонал.

Тема 8. Повышение вовлечённости сотрудников

Факторы вовлечённости и их измерение.

Инструменты повышения вовлечённости (мотивационные схемы, признание заслуг, участие в принятии решений).

Связь между уровнем вовлечённости и производительностью труда.

Тема 9. Мотивация и вознаграждение персонала

Теории мотивации и их практическое применение.

Система материального и нематериального стимулирования.

Адаптация моделей вознаграждения к особенностям конкретного бизнеса.

Раздел IV. Проектирование и внедрение HR-технологий

Тема 10. Использование цифровых технологий в HR-практиках

Интеграция ERP и HRMS-систем в процессы управления персоналом.

Использование облачных сервисов и мобильных приложений для повышения прозрачности процессов управления персоналом.

Роботизация рутинных операций в управлении персоналом.

Тема 11. Проектирование инновационных HR-решений

Разработка предложений по улучшению текущих HR-процедур и политики.

Анализ лучших мировых практик в области HR-инноваций.

Пример внедрения HR-проектов на предприятиях реального сектора экономики.

Тема 12. Оценка экономической эффективности HR-программ

Показатели ROI проектов в области управления персоналом.

Критерии успеха проекта и способы их фиксации.

Преимущества и риски цифровизации HR-функций.

Тематика семинарских/практических занятий

3.4.1. Семинарские/практические занятия

Практическое занятие 1. Основы HR-аналитики.

Практическое занятие 2,3. Управление производительностью и эффективностью персонала

Практическое занятие 4,5. Оптимизация бизнес-процессов и повышение эффективности работы сотрудников

Практическое занятие 6,7. Проектирование и внедрение HR-технологий

3.4 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

Не предусмотрено учебным планом

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1 Нормативные документы и ГОСТы

– Конвенция № 111 МОТ «Относительно дискриминации в области труда и занятий» от 25 июня 1958 г.

– Конвенция N 148 Международной организации труда "О защите трудящихся от профессионального риска, вызываемого загрязнением воздуха, шумом и вибрацией на рабочих местах" [рус., англ.] (Заключена в г. Женеве 20.06.1977)

– Конвенция N 81 Международной организации труда "Об инспекции труда в промышленности и торговле" (принята в г. Женеве 11.07.1947 на 30-ой сессии Генеральной конференции МОТ)

– Конвенция N 155 Международной организации труда "О безопасности и гигиене труда и производственной среде" (принята в г. Женеве 22.06.1981 на 67-ой сессии Генеральной конференции МОТ)

– Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах от 16 декабря 1966 г.

– Декларация МОТ «Об основополагающих принципах и правах в сфере труда» от 18 июня 1998 г.

– Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993.

– Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ

– Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ

– Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ

– Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ

– Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ.

– Федеральный закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании»

– Федеральный закон от 30.03.1999 N 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения"

– Федеральный закон от 28.12.2013 № 426 ФЗ «О специальной оценке условий труда».

– Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»

– Постановление Правительства РФ от 31.10.2002 № 787 «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих».

– Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих: утвержден постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37

– ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий: принят и введен в действие приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст.

– ОК 016-94. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов: утвержден постановлением Госстандарта РФ от 26.12.1994 № 367.

– "ГОСТ 12.0.004-2015. Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Организация обучения безопасности труда. Общие положения (с изм. от 06.06.2023) (вместе с "Программами обучения безопасности труда") (введен в действие Приказом Росстандарта от 09.06.2016 N 600-ст). Действие документа приостановлено на территории Российской Федерации до 1 сентября 2026 года Приказом Росстандарта от 06.06.2023 N 362-ст.

4.2 Основная литература

1. Волкова, Н. В. Hr-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом : учебник для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 104 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19568-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/569183

2. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации : учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Горелова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 309 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16900-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561282

4.3 Дополнительная литература

1. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560094

4.4 Электронные образовательные ресурсы

https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=971

4.5 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

1. Операционная система, Windows 11 (или ниже) - Microsoft Open License
2. Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License

4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Справочно-консультационная база Консультант Плюс (некоммерческая версия) http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm_csource=online&utm_cmedium=button

5. Материально-техническое обеспечение

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)/ SMART доска).

6. Методические рекомендации

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Дисциплина «HR-АНАЛИТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ» занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки специалистов по управлению персоналом.

Своеобразие этого курса определяется объектом управления – человеческие ресурсы организации, и характером современной управленческой деятельности, направленной,

прежде всего, на работу с персоналом, как основным ресурсом, определяющим конкурентоспособность организации. Управленческая деятельность не должна идти в разрез с действующими правовыми нормами. Особенностью данной учебной дисциплины является ее выраженный практический характер. Поэтому на лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты тем, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и отработать практику применения действующего законодательства для решения кейсов, основанных на реальных ситуациях. Перед практическим (семинарским) занятием необходимо проанализировать материалы судебной практики и разобрать со обучающимися наиболее интересные ситуации области обеспечения безопасности и дисциплины труда.

Поэтому в процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы, но и обратить внимание на литературу, рекомендуемую дополнительно, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам безопасности и дисциплины труда, уделяя особое внимание изменениям в законодательстве и материала правоприменительной практики.

Требования к лекции:

- научность и информативность (современный научный уровень), доказательность и аргументированность, наличие достаточного количества ярких, убедительных примеров, фактов, обоснований, документов и научных доказательств;
- активизация мышления слушателей, постановка вопросов для размышления, четкая структура и логика раскрытия последовательно излагаемых вопросов;
- разъяснение вновь вводимых терминов и названий, формулирование главных мыслей и положений, подчеркивание выводов, повторение их;
- эмоциональность формы изложения, доступный и ясный язык;
- применение интерактивных методов обучения.

В процессе обучения обучающегося используются различные виды учебных занятий (аудиторных и внеаудиторных): лекции, практические занятия, консультации. На первом занятии по данной учебной дисциплине необходимо ознакомить обучающегося с порядком ее изучения, раскрыть место и роль дисциплины в системе наук, ее практическое значение, довести до обучающегося требования кафедры, ответить на вопросы.

При подготовке к лекционным занятиям по курсу «HR-АНАЛИТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ» необходимо продумать план его проведения, содержание вступительной, основной и заключительной части лекции, ознакомиться с изменениями и дополнениями в действующем трудовом законодательстве, новинками учебной и методической литературы, публикациями периодической печати по теме лекционного занятия, определить средства материально-технического обеспечения лекционного занятия и порядок их использования в ходе чтения лекции.

В ходе лекционного занятия преподаватель должен назвать тему, учебные вопросы, ознакомить обучающегося с перечнем основной и дополнительной литературы по теме занятия. Во вступительной части лекции обосновать место и роль изучаемой темы в учебной дисциплине, раскрыть ее практическое значение. Если читается не первая лекция, то необходимо увязать ее тему с предыдущей, не нарушая логики изложения учебного материала. Раскрывая содержание учебных вопросов, акцентировать внимание обучающегося на основных категориях, явлениях и процессах, особенностях их протекания. Раскрывать сущность и содержание различных точек зрения и научных подходов к объяснению тех или иных явлений и процессов.

Следует аргументировано обосновать собственную позицию по спорным теоретическим вопросам. Приводить примеры. Задавать по ходу изложения лекционного материала вопросы и самому давать на них ответ. Это способствует активизации мыслительной деятельности обучающегося, повышению их внимания и интереса к

материалу лекции, ее содержанию. Преподаватель должен руководить работой обучающегося по конспектированию лекционного материала, подчеркивать необходимость отражения в конспектах основных положений изучаемой темы, особо выделяя категориальный аппарат. В заключительной части лекции необходимо сформулировать общие выводы по теме, раскрывающие содержание всех вопросов, поставленных в лекции. Объявить тему очередного лекционного занятия, дать краткие рекомендации по подготовке. Определить место и время консультации обучающимся, пожелавшим выступить с докладами по актуальным вопросам обсуждаемой темы.

На лекции необходимо акцентировать внимание на общих вопросах, указывать на особенности профессиональной этики юриста. Средства, помогающие конспектированию, - акцентированное изложение материала лекции, т. е. выделение голосом, интонацией, повторением наиболее важной, существенной информации, использование пауз, записи на доске, демонстрации иллюстративного материала, строгое соблюдение регламента занятий.

Искусство лектора помогает хорошей организации работы обучающегося на лекции.

Содержание, четкость структуры лекции, применение приемов поддержания внимания – все это активизирует мышление и работоспособность, способствует установлению педагогического контакта, вызывает у обучающегося эмоциональный отклик, воспитывает навыки трудолюбия, формирует интерес к предмету.

6.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для работы над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену. Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания при работе на семинарском/практическом занятии.

Семинары/практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к ним рекомендуется повторить конспект лекций, изучить основную и дополнительную литературу, ознакомиться с новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов согруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Необходимо проанализировать действующее законодательства в рамках темы семинарского/практического занятия.

Методические указания для обучающихся по освоению самостоятельной работы.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется тематическим планом. Данное время необходимо посвятить изучению соответствующей темы, подготовке семинарскому/практическому занятию (экзамену), выполнению заданий, выдаваемых преподавателем. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода. Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались. При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические рекомендации по подготовке к тестированию

Тестирование является формой промежуточного, а также итогового контроля знаний студентов. Тестирование стимулирует систематическую работу студентов в течение всего периода изучения дисциплины, что повышает познавательно-творческую направленность самообразования. При подготовке к тестированию необходимо наряду с основной учебной литературой использовать конспекты лекций, дополнительную литературу или материалы из справочных (консультационных) баз.

Методические рекомендации на составление и выступление с докладом.

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить. При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составляет план, подобрать основные источники. Как правило, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками нужно систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу может проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить. Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость.

В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам. При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут. Весьма выигрышным является представление доклада, сопровождающееся презентацией.

Методические рекомендации студентам для подготовки к экзамену.

Подготовка студентов к экзамену включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену;
- сдача экзамена.

Подготовку к экзамену целесообразно начать с изучения и проработки нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти. Предложенная методика непосредственной подготовки к экзамену может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем. Литература для подготовки к экзамену указана в учебной программе. Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к экзамену (экзамену), нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам. Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации.

Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал. Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других. В ходе подготовки к экзамену экзамену необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных юридических проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к экзамену должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала. В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на консультациях.

7. Фонд оценочных средств

7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения

Текущий контроль (работа на практических/семинарских занятиях):
- устные опросы
- тестирование
- выступление с докладом

Промежуточный контроль
- тестирование

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

Устный опрос

Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Показатели оценивания:

1) полнота и правильность ответа;
2) степень осознанности, понимания изученного;
3) языковое оформление ответа.

Критерии оценивания устного опроса:

5 баллов ставится, если студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

4 балла ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для 5 баллов, но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

3 балла ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

2 балла ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестирование (текущий и промежуточный контроль)

до 51% - неудовлетворительно
51%-80% - удовлетворительно
81% - 90% - хорошо
91% - 100% - отлично

Доклад

5 баллов при выполнении следующих условий:

1. В раскрыты следующие вопросы:
- суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,
- описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения.
2. Соблюдение регламента при представлении доклада.
3. Представление, а не чтение материала.
4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы.
5. Четкость дикции.

6. Правильность и своевременность ответов на вопросы.
7. Доклад сопровождается презентацией

4 балла: невыполнение любых двух из указанных условий.
3 балла : невыполнение любых трех из указанных условий.
2 балла: невыполнение любых четырех из указанных условий.

7.3 Оценочные средства

7.3.1. Текущий контроль

Примерные вопросы для устного опроса

1. Основы HR-аналитики

1. Что такое HR-аналитика и зачем она применяется в компании?
2. Какие типы данных используются в HR-аналитике?
3. Какие наиболее распространенные методы анализа данных применяют специалисты по HR-аналитике?
4. Какую пользу приносит регулярный мониторинг HR-данных руководителям подразделений?
5. Почему важна точность собираемых данных для HR-анализа?
6. Как взаимосвязаны анализ данных и принятие решений в области управления персоналом?
7. Что означает термин «Big Data» в контексте HR-аналитики?
8. Какие информационные системы используют для автоматизации HR-аналитики?
9. Какие препятствия встречаются при внедрении HR-аналитики в организации?
10. Зачем нужен предварительный анализ гипотез при проведении исследований в HR?

2. Управление производительностью и эффективностью персонала

1. Какие факторы влияют на производительность сотрудников?
2. Что такое KPI и как они помогают оценивать эффективность персонала?
3. Какие различия между показателями KPI и OKR?
4. Какими инструментами можно повысить личную эффективность сотрудников?
5. Какие подходы используются для оценки эффективности команды?
6. Что подразумевает понятие «производительность труда» и как её рассчитать?
7. Какие преимущества даёт чётко структурированный процесс оценки эффективности сотрудников?
8. В чём состоит разница между индивидуальной и коллективной ответственностью за результативность?
9. Каковы причины низкой производительности сотрудников и как их устранить?
10. Как выбрать правильные показатели для оценки эффективности каждого отдела?

3. Оптимизация бизнес-процессов и повышение эффективности

1. Как определить потребность в изменении бизнес-процессов?
2. Какие инструменты анализа используются для выявления неэффективных бизнес-процессов?
3. Какова роль HR-службы в процессе оптимизации бизнес-процессов?
4. Какие эффекты оказывает автоматизация на эффективность работы сотрудников?
5. Как влияет вовлечённость сотрудников на общую производительность компании?
6. Какие последствия ожидают компанию при игнорировании регулярного анализа бизнес-процессов?
7. Какие шаги необходимы для успешного внедрения новой системы управления персоналом?
8. Как создать оптимальный баланс между количеством сотрудников и объёмом выполняемой ими работы?

9. Какие существуют методы повышения удовлетворённости сотрудников работой?
10. Как соотносятся культура компании и эффективность её бизнес-процессов?

4. Проектирование и внедрение HR-технологий

1. Что понимают под HR-технологиями и какие бывают их разновидности?
2. Какие технологические решения подходят для средних и крупных компаний?
3. Какие важные аспекты необходимо учитывать при выборе HRIS (Human Resource Information System)?
4. В чём состоят главные преимущества роботизированных помощников в HR?
5. Как HR-технологии способствуют развитию гибкости и адаптивности сотрудников?
6. Какие трудности возникают при внедрении современных HR-технологий?
7. Насколько эффективны мобильные приложения для решения задач рекрутинга и адаптации сотрудников?
8. Почему необходима интеграция IT-систем в HR-деятельность?
9. Как построить успешный проект цифровой трансформации HR-процессов?
10. Какие метрики можно использовать для оценки эффекта от внедрения HR-технологий?

<u>Примерный формат тестовых вопросов</u>

1. Основы HR-аналитики

1. Что такое HR-аналитика?
   A) Составление отчетов о структуре компании.
   B) Анализ больших объемов данных о сотрудниках для повышения эффективности управления персоналом.
   C) Процесс обучения новым технологиям сотрудников.
   D) Планирование бюджета компании.
2. Какие данные чаще всего собираются в HR-аналитике?
   A) Финансовая отчётность компании.
   B) Продажи и маркетинговые кампании.
   C) Производительность, сроки выполнения задач, наличие талантов и профессиональный рост сотрудников.
   D) Информацию о клиентах и партнерах.
3. Какой инструмент помогает предсказать вероятность ухода сотрудников?
   A) Анкетирование.
   B) Мониторинг соцмедиа.
   C) Алгоритмы машинного обучения.
   D) Оценочные листы руководителей.

2. Управление производительностью и эффективностью персонала

1. Что подразумевают под Key Performance Indicators (KPI)?
   A) Показатели для расчета налоговой базы.
   B) Индикаторы производительности, используемые для оценки эффективности сотрудников.
   C) Бизнес-план компании.
   D) График распределения бюджетов.
2. Какая стратегия используется для мотивации сотрудников, ориентированных на достижение высоких результатов?
   A) Коучинг и наставничество.
   B) Демонстрация карьерных перспектив и профессиональное развитие.
   C) Увеличение бонусов и компенсаций.
   D) Всё вышеперечисленное.

3. Как называется методика оценки эффективности сотрудника посредством мнения коллег и подчинённых?
   A) Метод 360 градусов.
   B) Самооценка.
   C) Экспертная оценка.
   D) Интервью.

3. Оптимизация бизнес-процессов и повышение эффективности

1. Что включает в себя процесс оптимизации бизнес-процессов?
   A) Улучшение операционной деятельности компании путём устранения потерь и снижения издержек.
   B) Переход на аутсорсинг некоторых функций.
   C) Изменение структуры управления предприятием.
   D) Все вышеуказанные пункты.
2. Какой показатель часто используют для измерения уровня участия сотрудников в рабочем процессе?
   A) Уровень заболеваемости.
   B) Индекс вовлечённости.
   C) Средняя скорость выполнения задач.
   D) Уровень удовлетворённости клиентов.
3. Что значит аббревиатура «LEAN» в контексте оптимизации процессов?
   A) Простота продукта.
   B) Концепция бережливого производства, направленная на снижение ненужных расходов и улучшение процессов.
   C) Стратегия лидерства.
   D) Новая технология программного обеспечения.

4. Проектирование и внедрение HR-технологий

1. Что означает сокращение HRIS?
   A) Human Resources Integration System.
   B) High Risk Investment Strategy.
   C) Human Resource Information System.
   D) Hybrid Research Initiative Systems.
2. Что такое чатботы в HR-технологиях?
   A) Высокотехнологические устройства для обучения сотрудников.
   B) Программы, помогающие взаимодействовать с кандидатами и сотрудниками через мессенджеры и социальные сети.
   C) Программное обеспечение для проверки резюме кандидатов.
   D) Онлайн-курсы повышения квалификации.
3. Какие задачи решает система Talent Management?
   A) Покупка оборудования для офиса.
   B) Работа с талантливыми сотрудниками, их выявление, развитие и продвижение.
   C) Управление проектами.
   D) Логистика поставок материалов.

<u>Примерный перечень тем для подготовки доклада</u>

1. Методологии анализа данных в HR-аналитике и их прикладное значение.
2. Применение Big Data и Business Intelligence в оценке эффективности сотрудников.
3. HR-метрики и показатели эффективности работы персонала.
4. Современные инструменты анализа вовлечения сотрудников и их влияния на продуктивность.

5. Обзор глобальных трендов в HR-аналитике и прогнозирование будущих изменений.
6. Особенности проведения анализа потока соискателей и снижения текучести кадров.
7. Практическое применение визуализации данных в HR-отделах.
8. Алгоритм расчёта возвратности инвестиций (ROI) в HR-проектах.
9. Использование искусственного интеллекта и алгоритмов Machine Learning в подборе персонала.
10. Факторы, определяющие успех и неудачу проектов HR-аналитики в российских компаниях.
11. Ключевые показатели эффективности (KPI) в системе оценки результативности менеджеров среднего звена.
12. Роль HR-аналитики в повышении эффективности рекрутмента и сокращения сроков закрытия вакансий.
13. Интеграция HR-аналитики и ERP-систем для комплексного управления персоналом.
14. Создание модели анализа факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудников работой.
15. Цифровизация процессов управления персоналом: возможности и ограничения.
16. Аналитика клиентской лояльности и её отражение на эффективности HR-подразделений.
17. Проблематика внедрения аналитических решений в малых и средних компаниях.
18. Опыт крупнейших международных корпораций в применении HR-аналитики.
19. Принципы разработки эффективной системы мотивации и удержания высокопотенциальных сотрудников.
20. Глобализация HR-процессов и адаптация HR-аналитики к международным стандартам.

7.3.2. Промежуточная аттестация

При проведении промежуточной аттестации посредством ответа на экзаменационные билеты. В каждом билете должно быть по 2 вопроса.

Перечень примерных вопросов для подготовки к экзамену:

1. Что такое HR-аналитика и почему она становится важным инструментом в управлении персоналом?
2. Как классифицировать HR-метрики и какие из них являются ключевыми для оценки эффективности персонала?
3. Какие существуют методы сбора и анализа данных о сотрудниках?
4. Какие преимущества получает компания, внедряющая продвинутую систему HR-аналитики?
5. Что такое индекс вовлеченности сотрудников и как его вычисляют?
6. Какова роль HR-аналитики в создании эффективных систем мотивации?
7. Объясните разницу между KPI и OKR.
8. Какие факторы определяют эффективность работы сотрудников и какие инструменты анализа их можно применить?
9. Как организовать сбор качественной обратной связи от сотрудников?
10. Какие проблемы могут возникать при внедрении HR-аналитики и как их избежать?
11. Раскройте концепцию LEAN и Six Sigma в контексте HR-аналитики.
12. Какие современные технологии и инструменты применяются в анализе HR-данных?
13. Как построить систему прогнозирования эффективности кандидата во время отбора?
14. Как провести анализ текучести кадров и разработать профилактику уходов сотрудников?
15. Как интерпретируются данные о длительности жизни сотрудников в компании и их вклад в общий финансовый результат?
16. Какие показатели демонстрируют корреляцию между оплатой труда и производительностью?
17. Как интегрировать результаты HR-аналитики в общие бизнес-стратегии компании?
18. Опишите подходы к созданию успешных систем удержания ценных сотрудников.
19. Какие методы анализа пригодятся при диагностике психологического климата в коллективе?

20. В чем суть анализа затрат на персонал и какую ценность этот анализ несет бизнесу?
21. Как проанализировать потенциал сотрудника для последующего развития карьеры?
22. Что представляют собой цифровые платформы и каким образом они повышают эффективность HR-процессов?
23. Как анализ опыта бывших сотрудников способствует улучшению внутренних процессов компании?
24. Какие данные нужны для разработки программы персонального развития сотрудников?
25. В чем особенность проектной команды по внедрению HR-аналитики?
26. Как формируются прогнозы эффективности и результативности сотрудников?
27. Какие этапы проходит компания при внедрении инструментов HR-аналитики?
28. Почему важно регулярно обновлять системы учета и анализа HR-данных?
29. Как HR-аналитика помогает компаниям управлять рисками потери квалифицированного персонала?
30. Объясните роль big data и machine learning в прогнозировании поведения сотрудников.