УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра «Экономики»

«Утверждаю»
зав. кафедрой
_____Савушкин М.В.
Протокол заседания кафедры № 7
от «06» 03 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	HR-аналитика и контроллинг на фирме
По направлению подготовки	38.04.01 Экономика
Профиль подготовки	Экономика фирмы
Год набора	2025, 2026

Составитель:
Доцент Ржевская Ю.Е.

Казань

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи учебной дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Требования к результатам освоения дисциплины
4. Структура и содержание дисциплины
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций
4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)
4.3. Планы практических и семинарских занятий
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы аспирантов
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины
8. Оценка сформированности компетенций по изучаемой дисциплине

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Цель изучения дисциплины - приобретение студентами комплекса знаний о процессах системного сбора и анализа информации в области человеческого капитала для выработки управленческих решений, решающих бизнес-задачи. Наряду с рассмотрением и усвоением общих вопросов теории у магистрантов должна быть сформирована подготовленность к профессиональной деятельности, обеспечены практические навыки и компетенции, соответствующие современному уровню состояния науки и практики в сфере HR-аналитики и контроллинга на фирме.

Задачи дисциплины:

- раскрыть содержание основных категорий, видов, принципов аналитики и контроллинга в сфере труда и управления персоналом;
- ознакомить магистрантов с основными показателями и методами анализа и аудита кадрового потенциала фирмы, кадровыми процессами, производительностью труда, системой управления персоналом и ее эффективности;
- ознакомить магистрантов с администрированием процессов стратегического управления человеческими ресурсами;
- ознакомить магистрантов с формами и системами оплаты труда;
- ознакомить магистрантов с методами проведения аудита и контроллинга оперативных управленческих процессов.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана и находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

↓ **Управление финансами фирмы**
Финансы корпораций

HR-аналитика и контроллинг на фирме

Обеспечиваемые учебные дисциплины

↓ **Эконометрические методы в проектной деятельности предприятия**
Методология разработки финансовых проектов и программ
Современная практика налогообложения предпринимательской деятельности фирм
Актуальные вопросы финансового учета в коммерческой деятельности фирм
Проблемы и перспективы современного управленческого учета

3.Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина «HR-аналитика и контроллинг на фирме» участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению «Экономика»:

ПК-2 «Способен проводить исследования прикладных проблем фирм с использованием арсенала экономических приёмов»;

ПК-3 «Способен подготовить плановые задания, проводить исследования экономических показателей и составлять проектные решения для фирмы».

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты соотнесённые с индикаторами достижения компетенций.

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	Результаты обучения по дисциплине
Компетенция ПК-2	
ПК-2.1 Использует теоретические и методологические основы эконометрического исследования	ПК-2.1 З.2 Знает основные категории, виды, принципы аналитики и контроллинга в сфере труда; ПК-2.1 У.2 Умеет использовать эконометрические методы при оценке и анализе использования трудовых ресурсов; ПК-2.1 В.2 Владеет навыками использования современных эконометрических методов при проведении оценки и анализа эффективности использования трудовых ресурсов.
ПК-2.2 Использует экономико-математические методы и приёмы	ПК-2.2 З.4 Знает современные теоретико-методические подходы построения экономико-математических моделей в области аналитики и контроллинга труда; ПК-2.2 У.4 Умеет использовать методы экономико-математического анализа при оценке эффективности использования трудовых ресурсов; ПК-2.2 В.4 Владеет навыками использования современных экономико-математических методов при проведении оценки и анализа эффективности использования трудовых ресурсов.
ПК-2.3 Определяет связи и зависимости между элементами экономической системы фирмы (с помощью поисковых систем и программных средств)	ПК-2.3 З.6 Знает теоретико-методические подходы определения и эмпирического обоснования взаимосвязей между параметрами эффективности использования трудовых ресурсов и динамикой основных экономических показателей фирмы; ПК-2.3 У.6 Умеет формулировать рекомендации по результатам анализа и контроллинга персонала; ПК-2.3 В.6 Владеет навыками разработки системы анализа и контроля работы персонала.
Компетенция ПК-3	
ПК-3.1 Собирает и группирует информацию по	ПК-3.1 З.5 Знает показатели, оценивающие эффективность использования трудовых ресурсов, методы их сбора и группировки для последующего анализа;

деятельности отдельных направлений фирмы. oklerk.ru, school.glavbukh.ru	ПК-3.1 У.4 Умеет вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях; ПК-3.1 В.4 Владеет навыками группировки данных, раскрывающих особенности использования трудовых ресурсов
ПК-3.2 Анализирует основные ресурсы фирмы	ПК-3.ПК-3.2 З.8 Знает основные теоретико-методические подходы к оценке и анализу эффективности использования трудовых ресурсов фирмы; ПК-3.ПК-3.2 У.8 Умеет использовать методы анализа и аудита эффективности использования трудовых показателей фирмы; ПК-3.ПК-3.2 В.7 Владеет навыками оценки и анализа эффективности использования трудовых ресурсов фирмы.
ПК-3.3 Организует и разрабатывает проектные решения	ПК-3.3 З.11 Знает теоретико-методические основы разработки проектных решений, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов; ПК-3.3 У.12 Умеет использовать методы разработки проектных решений по повышению эффективности использования трудовых ресурсов; ПК-3.3 В.12 Владеет навыками разработки и обоснования проектных решений, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины по очному и заочному обучению составляет 2 зачетных единицы (72 часа).

Модульная разбивка учебной дисциплины					
Направление Экономика **Дисциплина: «HR-аналитика и контроллинг на фирме»**					
Наименование модулей	Количество ауд. часов		Самостоятельная работа очное/ заочное	Всего часов	Индикаторы компетенции
	Лекции очное/ заочное	Семинары, практ. занятия очное/ заочное			
Модуль 1					
Тема 1: HR-аналитика и ее роль в системе управления эффективностью труда персонала	0,5/0,2	0,5/0	2/4	4,5/4,2	ПК-2.1-З-2 ПК-2.2-З-4 ПК-2.3-З-6
Тема 2: Методологическое обеспечение и методы анализа	0,5/0,2	0,5/0,2	2/4	4,5/4,4	ПК-3.1-З-5 ПК-3.2-З-8

социально-трудовых показателей и аудита персонала					ПК-3.3-З-11
Тема 3: Технологии применения HR-анализа.	1/0,2	1/0,3	2/4	5/4,5	
Модуль 2					
Тема 4: Процесс аудита персонала и его основные этапы	1/0,2	1/0,5	4/4	5/4,7	ПК-2.1-У-2 ПК-2.2-У-4
Тема 5: Анализ и аудит кадрового потенциала организации	1/0,3	1/0,5	4/6	5/6,8	ПК-2.3-У-6 ПК-3.1-У-4
Тема 6: Ключевые показатели эффективности в процессе HR-анализа	1/0,5	1/0,5	4/6	8/7	ПК-3.2-У-8 ПК-3.3-У-12 ПК-2.1-В-2
Модуль 3					
Тема 7: Анализ заработной платы и мотивации труда персонала	1/0,3	1/1	4/6	7/7,3	ПК-2.1-У-2 ПК-2.2-У-4
Тема 8: Аудит кадровых процессов в организации	1/0,2	1/0,5	4/4	5/4,7	ПК-2.3-У-6 ПК-3.1-У-4
Тема 9: Комплексный анализ и аудит системы управления персоналом	2/1	2/1	4/8	9/10	ПК-3.2-У-8 ПК-3.3-У-12 ПК-2.2-В-6 ПК-3.1-В-4 ПК-3.2-В-7
Модуль4					
Тема 10: Социологический анализ в профессиональной деятельности персонала организации	2/0,2	2/0,5	2/4	6/4,7	ПК-2.2.-У-4 ПК-2.3-У-6
Тема 11: Анализ развития кадров	2/0,5	2/1	4/4	6/5,5	ПК-3.1-У-4
Тема 12: Основные тенденции применения HR-аналитики. Служба аналитики. Перспективы развития HR-аналитики	2/0,2	2/0	2/4	6/4,2	ПК-3.3-У-12 ПК-2.2-В-4 ПК-2.3-В-6 ПК-3.1-В-4 ПК-3.2-В-7 ПК-3.3-В-12
зачет			4/4	4/4	
ВСЕГО	15/4	15/6	42/62	72	

* Данная тема изучается с применением интерактивных методов обучения.

Пояснительная записка с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из 4-х модулей, порядок освоения которых выстраивает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

Модуль 1 включает в себя три учебные темы.

В результате прохождения первого модуля студент получает мотивацию к выполнению своей профессиональной деятельности и должен:

- знать основные категории, виды, принципы аналитики и контроллинга в сфере труда (ПК-2-З-2);

- знать современные теоретико-методические подходы построения экономико-математических моделей в области аналитики и контроллинга труда (ПК-2-З-4);

- знать теоретико-методические подходы определения и эмпирического обоснования взаимосвязей между параметрами эффективности использования трудовых ресурсов и динамикой основных экономических показателей фирмы (ПК-2-З-6);

- знать показатели, оценивающие эффективность использования трудовых ресурсов, методы их сбора и группировки для последующего анализа (ПК-3-З-5);

- знать основные теоретико-методические подходы к оценке и анализу эффективности использования трудовых ресурсов фирмы (ПК-3-З-8);

- знать теоретико-методические основы разработки проектных решений, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов (ПК-3-З-11).

По результатам освоения модуля проводится устный, тестовый опрос.

Модуль 2 включает в себя три учебные темы.

В результате освоения модуля магистрант получает мотивацию к выполнению своей профессиональной деятельности и должен:

- уметь использовать эконометрические методы при оценке и анализе использования трудовых ресурсов (ПК-2-У-2);

- уметь использовать методы экономико-математического анализа при оценке эффективности использования трудовых ресурсов (ПК-2-У-4);

- умеет формулировать рекомендации по результатам анализа и контроллинга персонала (ПК-2-У-6);

- уметь вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях (ПК-3-У-4);

- уметь использовать методы анализа и аудита эффективности использования трудовых показателей фирмы (ПК-3-У-8);

- уметь использовать методы разработки проектных решений по повышению эффективности использования трудовых ресурсов (ПК-3-У-12);

- владеть навыками использования современных эконометрических методов при проведении оценки и анализа эффективности использования трудовых ресурсов (ПК-2-В-2).

По результатам освоения модуля проводится устный, тестовый опрос и решаются практические задачи.

Модуль 3 включает в себя три учебные темы.

В результате освоения модуля магистрант получает мотивацию к выполнению своей профессиональной деятельности и должен:

- уметь использовать эконометрические методы при оценке и анализе использования трудовых ресурсов (ПК-2-У-2);

- уметь использовать методы экономико-математического анализа при оценке эффективности использования трудовых ресурсов (ПК-2-У-4);

- умеет формулировать рекомендации по результатам анализа и контроллинга персонала (ПК-2-У-6);

- уметь вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях (ПК-3-У-4);

- уметь использовать методы анализа и аудита эффективности использования трудовых показателей фирмы (ПК-3-У-8);

- уметь использовать методы разработки проектных решений по повышению эффективности использования трудовых ресурсов (ПК-3-У-12);

- владеть навыками разработки системы анализа и контроля работы персонала (ПК-2-В-6);

- владеть навыками группировки данных, раскрывающих особенности использования трудовых ресурсов (ПК-3-В-4);

- владеть навыками оценки и анализа эффективности использования трудовых ресурсов фирмы (ПК-3-В-7).

По результатам освоения модуля проводится устный, тестовый опрос и решаются практические задачи.

Модуль 4 включает в себя три учебные темы.

В результате освоения модуля магистрант получает мотивацию к выполнению своей профессиональной деятельности и должен:

- уметь использовать методы экономико-математического анализа при оценке эффективности использования трудовых ресурсов (ПК-2-У-4);

- умеет формулировать рекомендации по результатам анализа и контроллинга персонала (ПК-2-У-6);

- уметь вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях (ПК-3-У-4);

- уметь использовать методы разработки проектных решений по повышению эффективности использования трудовых ресурсов (ПК-3-У-12);

- владеть навыками использования современных экономико-математических методов при проведении оценки и анализа эффективности использования трудовых ресурсов (ПК-2-В-4);

- владеть навыками разработки системы анализа и контроля работы персонала (ПК-2-В-6);

- владеть навыками группировки данных, раскрывающих особенности использования трудовых ресурсов (ПК-3-В-4);

- владеть навыками оценки и анализа эффективности использования трудовых ресурсов фирмы (ПК-3-В-7);

- владеть навыками разработки и обоснования проектных решений, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов (ПК-3-В-12).

По результатам освоения модуля проводится устный, тестовый опрос и решаются практические задачи.

4.2. Содержание дисциплины по темам

Тема 1 HR-аналитика и ее роль в системе управления эффективностью труда персонала

Основные этапы развития HR-аналитики: от анализа социально-трудовых показателей к комплексному аудиту персонала. Повышение роли HR-аналитики в системе управления персоналом. Анализ и аудит персонала как основа стратегического управления персоналом, повышения эффективности труда и организационного развития. Сущность, цели и основные задачи аудита персонала. Объекты и субъекты HR-аналитики и кадрового аудита. Внешний аудит, внутренний аудит, самоаудит. Контроллинг персонала.

Тема 2: Методологическое обеспечение и методы анализа социально-трудовых показателей и аудита персонала

Цели, объекты и предметы анализа в сфере труда и управления персоналом. Взаимосвязь трудовых показателей и их влияние на деятельность предприятия. Классификация социально-трудовых показателей. Общие и специфические социально-трудовые показатели. Обобщающие, частные и вспомогательные показатели. Информационная база анализа трудовых показателей. Методы анализа социально-трудовых показателей. Комплексный анализ трудовых показателей. Сбалансированная система показателей (ССП). Сущность аудита: диагностика, контроль, оценка процессов и результатов. Системный и процессный подходы в методологии анализа и аудита персонала. Сравнительный подход, экспертная оценка, статистический подход, подход соответствия, подход с точки зрения управления по целям (MBO-подход). Организационно-статистические, экономические, социально-психологические методы аудита персонала. Комплексные методы аудита персонала.

Тема 3. Технологии применения HR-анализа

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.

Тема 4. Процесс аудита персонала и его основные этапы

Основные направления кадрового аудита. Факторы, регламентирующие объем аудита. Особенности технологии организации кадрового аудита. Основные этапы кадрового аудита и их содержание. Подготовительный этап.

Сбор информации. Оценка и анализ информации. Выводы и рекомендации. Виды кадровой документации. Аудит кадровых документов. Общий план и программа аудита персонала. Аудиторский риск, его виды.

Оценка аудиторского риска. Аудиторское заключение. Структура аудиторского заключения.

Тема 5. Анализ и аудит кадрового потенциала организации

Кадровый потенциал сотрудников организации и его составляющие. Информационное обеспечение анализа и аудита кадрового потенциала. Методы аудита кадрового потенциала. Основные показатели, используемые в аудите кадрового потенциала. Анализ численности и структуры работников. Среднесписочная и явочная численность персонала. Профессионально-квалификационная, функциональная, социально-демографические структуры персонала организации. Анализ соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Оценка работников организации с точки зрения степени их соответствия требованиям работы, организации. Цели, критерии и методы оценки персонала.

Тема 6. 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. Текучесть кадров. Уровень абсентизма. Удовлетворенность сотрудников работой. Эффективность подбора и найма. Эффективность обучения.

Тема 7. Анализ заработной платы и мотивации труда персонала

Анализ показателей заработной платы: средней зарплаты, фонда зарплаты и его структуры, соотношения темпов роста средней зарплаты и производительности труда, затрат зарплаты на 1 рубль или единицу выпускаемой продукции. Анализ эффективности использования фонда заработной платы. Цели и методы мотивационного аудита. Аудит мотивации персонала и его методы. Аудит системы компенсаций: показатели и методы. Аудит системы оплаты труда и ее эффективности, социальных льгот и компенсаций. Структура и дифференциация социального пакета. Аудит форм и методов нематериальной мотивации.

Тема 8: Аудит кадровых процессов в организации

Показатели и методы аудита процессов формирования персонала: планирования, привлечения, отбора, найма персонала. Аудит процесса адаптации персонала в организации. Показатели и методы аудита процессов развития персонала: обучения, оценки персонала, управления карьерой. Аудит условий и охраны труда и его методы. Аудит социально-трудовых отношений в организации: системы социального партнерства, социально-психологического климата в коллективе, социальной защиты персонала. Аудит регламентации труда персонала.

Тема 9. Комплексный анализ и аудит системы управления персоналом

Цели и основные этапы аудита системы управления персоналом. Аудит организационной структуры системы управления персоналом. Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и стратегиям организации. Кадровая служба и оценка ее места и роли в организационной структуре. Оценка внешней эффективности системы управления персоналом и ее информационное обеспечение. Показатели и методы оценки эффективности внутренней организации и деятельности системы управления персоналом. Оценка качества основных документов, регламентирующих работу кадровой службы. Экономические и социальные результаты кадровых решений. Критерии оценки эффективности кадровых решений.

Тема 10. Социологический анализ в профессиональной деятельности персонала организации

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 11. Анализ развития кадров

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.

Тема 12. Основные тенденции применения HR-аналитики. Служба аналитики. Перспективы развития HR-аналитики

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

4.3. Планы практических и семинарских занятий

Тема 1. HR-аналитика и ее роль в системе управления эффективностью труда персонала

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.

***Задание**: Подготовить реферат по теме*

Тема 2. Методологическое обеспечение и методы анализа социально-трудовых показателей и аудита персонала

Вопросы для обсуждения

1. Взаимосвязь трудовых показателей и их влияние на деятельность предприятия.
2. Классификация социально-трудовых показателей. Общие и специфические социально-трудовые показатели.
3. Обобщающие, частные и вспомогательные показатели.
4. Информационная база анализа трудовых показателей. Методы анализа социально-трудовых показателей.
5. Сущность аудита: диагностика, контроль, оценка процессов и результатов.
6. Сравнительный подход, экспертная оценка, статистический подход, подход соответствия, подход с точки зрения управления по целям (MBO-подход). Организационно-статистические, экономические, социально-психологические методы аудита персонала. Комплексные методы аудита персонала.

Задание:

1. Провести комплексный анализ трудовых показателей по представленным данным преподавателя.
2. Составить аналитическую записку по теме

Тема 3. Технологии применения HR-анализа

Вопросы для обсуждения

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.

Задание:

Кейс-задача 1

Построение структуры декомпозиции работ проекта.

Проанализируйте ваш учебный проект, разбейте его на фазы, стадии, этапы, пакеты работ, отдельные работы. Составьте структуру декомпозиции работ. При построении СРР можно использовать разные принципы разбиения. Предложите кодификатор СРР, отметьте контрольные точки. Укажите взаимосвязи между работами. Напишите спецификации по крайней мере для двух выбранных работ проекта.

Тема 4. Процесс аудита персонала и его основные этапы

Вопросы для презентаций

1. Основные направления кадрового аудита. Факторы, регламентирующие объем аудита.
2. Особенности технологии организации кадрового аудита.
3. Основные этапы кадрового аудита и их содержание.
4. Виды кадровой документации. Аудит кадровых документов. Общий план и программа аудита персонала.
5. Аудиторский риск, его виды. Оценка аудиторского риска.
6. Аудиторское заключение. Структура аудиторского заключения.

Задание:

1. Подготовить рефераты по теме
2. Составить аналитическую записку по теме

Тема 5. Анализ и аудит кадрового потенциала организации

Вопросы для презентаций

1. Кадровый потенциал сотрудников организации и его составляющие.

2. Методы аудита кадрового потенциала. Основные показатели, используемые в аудите кадрового потенциала.
3. Анализ численности и структуры работников. Среднесписочная и явочная численность персонала. Профессионально-квалификационная, функциональная, социально-демографические структуры персонала организации.
4. Анализ соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.
5. Оценка работников организации с точки зрения степени их соответствия требованиям работы, организации.

Задание:

1. Подготовить рефераты по теме.

2. Провести анализ и оценку кадрового потенциала организации по представленным данным преподавателя

Тема 6. Ключевые показатели эффективности в процессе HR-анализа

Вопросы для обсуждения

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.

Задание:

1. Рассмотрите конкретный пример реализации какого-либо проекта. Выявите наличие признаков проекта. Определите подсистемы управления данного проекта. Какие функциональные области задействованы в ходе реализации проекта? На каком этапе на данный момент находится жизненный цикл данного проекта? Определите потенциальную полезность этого проекта для реализующей его организации.

2. Провести анализ производительности труда: уровня и динамики, факторов и резервов роста производительности труда; соотношения темпов изменения производительности труда и его оплаты по представленным данным преподавателя.

Тема 7. Анализ заработной платы и мотивации труда персонала

Вопросы для презентаций

1. Анализ показателей заработной платы: средней зарплаты, фонда зарплаты и его структуры, соотношения темпов роста средней зарплаты и производительности труда, затрат зарплаты на 1 рубль или единицу выпускаемой продукции.
2. Анализ эффективности использования фонда заработной платы.
3. Аудит мотивации персонала и его методы.
4. Аудит системы компенсаций: показатели и методы.
5. Аудит системы оплаты труда и ее эффективности, социальных льгот и компенсаций.
6. Структура и дифференциация социального пакета.
7. Аудит форм и методов нематериальной мотивации.

Задание:

1. Подготовить рефераты по теме.
2. Рассчитайте заработную плату пекаря за месяц, оплачиваемого по прямой сдельно-премиальной форме оплаты труда, если при норме времени на изготовление изделия А (хлебец зерновой) – 5 минут по 3 разряду и при норме выработки на изделие Б (хачапури), равной 12 шт./ч, им изготовлено 9800 изделий А и 550 изделий Б. Часовая тарифная ставка 3 разряда – 100 рублей. Премия за перевыполнение плана – 1500 руб.
3. Составить аналитическую записку по теме

Тема 8: Аудит кадровых процессов в организации

Вопросы для обсуждения

1. Показатели и методы аудита процессов формирования персонала: планирования, привлечения, отбора, найма персонала.
2. Аудит процесса адаптации персонала в организации.
3. Показатели и методы аудита процессов развития персонала: обучения, оценки персонала, управления карьерой.
4. Аудит условий и охраны труда и его методы.
5. Аудит социально-трудовых отношений в организации: системы социального партнерства, социально-психологического климата в коллективе, социальной защиты персонала.
6. Аудит регламентации труда персонала.

Задание:

1. Подготовить рефераты по теме.
2. Составить аналитическую записку по теме

Тема 9. Комплексный анализ и аудит системы управления персоналом

Вопросы для обсуждения

1. Аудит организационной структуры системы управления персоналом.

2. Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и стратегиям организации.

3. Кадровая служба и оценка ее места и роли в организационной структуре.

4. Оценка внешней эффективности системы управления персоналом и ее информационное обеспечение.

5. Показатели и методы оценки эффективности внутренней организации и деятельности системы управления персоналом.

6. Оценка качества основных документов, регламентирующих работу кадровой службы.

7. Экономические и социальные результаты кадровых решений. Критерии оценки эффективности кадровых решений.

Задание:

1. Подготовить рефераты по теме.

2. Провести комплексный анализ трудовых показателей по представленным данным преподавателя.

3. Провести оценку эффективности внутренней организации и деятельности системы управления персоналом по представленным данным преподавателя.

4. Составить аналитическую записку по теме.

Тема 10. 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.

Задание:

Кейс-задача 1

«Неудачный опыт-2»

Анна Зимина была руководителем отдела маркетинга фармацевтической компании. Она лично определяла задачи, над которыми будет работать

каждый сотрудник, и даже то, как он должен работать. Если кто-то возражал, Анна требовала беспрекословного подчинения. Работники группы зависели друг от друга, а Анна хотела преобразовать эту группу в команду.

Босс Анны сообщил ей, что проект по запуску нового вида продукции, скорее всего, поручат ей. Для выполнения проекта всем пяти работникам ее отдела пришлось бы очень тесно сотрудничать между собой, что им редко приходилось делать раньше. Анна жаждала получить этот проект, но ничего не сказала об этом своим подчиненным, посчитав, что это отвлечет их от выполнения текущих задач. Она сообщит об этом только в том случае, если ее действительно назначат руководителем проекта. Однажды за 15 минут до совещания менеджеров среднего звена ей позвонили и сказали, что проект действительно передают ей и браться за него нужно немедленно. Анна помчалась к своим подчиненным, сообщая всем и каждому эту приятную новость и раздавая задания. «Бросьте все текущие дела, новое задание – вот работа первостепенной важности, –заявила она, не обращая внимания на замешательство сотрудников. – Работать нужно быстро, поэтому не будем тратить времени на собрания, просто делайте все так, как я говорила вам раньше. Поработайте над этим проектом хорошенько, ведь теперь вы – команда!»

Анна была довольна собой, ведь ей удалось быстро запустить работу над проектом, а на следующей неделе она встретится с членами своей команды, чтобы проанализировать состояние дел и ответить на накопившиеся вопросы. Анна не знала, что сотрудники провели неофициальное совещание еще до запланированного заседания и высказали недовольство по поводу случившегося и авторитарного стиля руководства Анны Зиминой.

Ответьте на вопросы:

1. Почему членам команды Анны Зиминой трудно работать?
2. К каким последствиям может привести авторитарный стиль руководства командой?
3. Назовите ошибки, допущенные Анной, и предложите методы их корректировок.
4. Каким образом нужно было построить систему мотивации сотрудников, работающих над проектом?

Тема 11. Анализ развития кадров

Вопросы для обсуждения

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.

Задание:

1. Подготовить рефераты по теме.
2. Составить аналитическую записку по теме.
3. Составить программу развития кадров фирмы по представленным данным преподавателя.

Тема 12. Основные тенденции применения HR-аналитики. Служба аналитики. Перспективы развития HR-аналитики

Вопросы для обсуждения

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

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.

Задание:

Задача 1.

Постройте диаграмму Гантта по имеющимся данным о проекте проведения маркетингового исследования путем опроса потенциальных потребителей:

1) доработка анкеты – 2 дня;
2) пилотное исследование – 2 дня;
3) тиражирование анкет – 1 день;
4) инструктаж персонала – 2 дня;

5) сбор информации (проведение опроса) – 10 дней;
6) контроль качества входной информации – 10 дней;
7) обработка информации – 9 дней;
8) логический контроль базы данных – 2 дня.
Между этапами реализации проекта имеются следующие зависимости:
– Доработка анкеты необходима в процессе проведения апробации (предварительного опроса), поэтому этапы 1 и 2 могут проводиться одновременно.
– Тиражирование анкет и инструктаж персонала могут быть начаты на второй день пилотных (пробных) опросов.
– Этапы 6 и 7 начинаются на следующий день после начала предыдущего этапа.
– Логический контроль базы данных может быть начат в последний день обработки информации.

Кейс-задача «Один в поле»
Одиннадцать лет назад я работал в бесплатной рекламной газете в небольшом провинциальном городке. Газета доживала свои последние дни, не оправившись после кризиса – взлетевшие цены на бумагу и сократившиеся доходы рекламодателей сделали ее существование невозможным. Сотрудники хмуро ожидали официального приказа о закрытии. Я решил открыть небольшое рекламное агентство. Но амбиций было гораздо больше, чем на маленькую контору, и поэтому внутри этого агентства я задумал проект. Само собой издательский, так как печальная судьба газеты не давала покоя, и все время хотелось сделать так же, только лучше.
«Креативная мысль» была следующей. Одними из активных рекламодателей, выживших в кризис, оказались оптовые склады продуктов и бытовой химии. Их клиенты –розничные торговые точки – были у меня все посчитаны и переписаны в базе данных, оставшейся от почившей газеты (я там занимался как раз доставкой тиража). Сложив два и два, я решил сделать специализированный бесплатный рекламный бюллетень для розницы. Аналог «Товаров и цен» местного масштаба. И начал делать.
Конкурентными преимуществами проекта предполагались:
– адресная доставка издания (собственной курьерской службой лично в руки управляющему магазином);
– небольшой объем издания (реклама не потеряется среди сотен аналогичных объявлений);
– невысокая стоимость рекламы (за счет маленького тиража и, соответственно, низкой себестоимости, цена модуля была в три раза ниже, чем в ведущем рекламном издании города);
– дополнительные рекламные возможности (вложение писем, буклетов и пр.).
Проблемы со стартом были следующие:
1. Денег на продвижение проекта не было вообще. Агентство приносило деньги на небольшие зарплаты и ни цента больше. Поэтому проект должен был быть рентабельным с первого номера.

2. Рекламодателям ни я, ни мой проект были неизвестны, никаких предварительных договоренностей ни с кем не было.
3. В городе работало несколько изданий, публикующих рекламу. Одно – центральное, сильно оторвавшееся от остальных, и около десятка других, в том числе общественно-политических. И, похоже, этот спектр возможностей полностью удовлетворял имеющиеся запросы оптовиков.
4. При этом все потенциальные рекламодатели были окружены постоянным плотным вниманием со стороны агентов как ведущей рекламной газеты, так и изданий-аутсайдеров, которые использовали страницы флагмана в качестве клиентской базы. И после каждой публикации рекламодатель получал несколько предложений «попробовать еще и у нас».
5. У меня не было агентов, которых я мог бы отправить «в поле». Сам я мог бы вполне качественно презентовать проект, но это нужно было сделать для всех рекламодателей одновременно. Значит, мне нужны были люди, которые смогут и достойно представить проект, и добиться размещения рекламы уже в первом выпуске бюллетеня. А денег на «покупку» отдела продаж не было (см. выше).
Таким образом, нужно было придумать:
– откуда взять квалифицированных агентов, способных объяснить предубежденному и достаточно приземленному (оптовики!) рекламодателю смысл и выгоды совершенно нового на рынке предложения;
– как обеспечить встречу этих агентов с рекламодателем в условиях утомленности клиентов постоянным нашествием бестолковых агентов от аутсайдеров;
– как лучшим образом презентовать имеющиеся достоинства проекта, чтобы он не сливался с остальными?
– и, наконец, как склонить рекламодателя к размещению рекламы в первом же, пилотном, номере? Традиционная отговорка клиентов на подобные предложения –«обязательно будем с вами работать, когда будете стабильно выходить хотя бы полгода».
Что получилось в итоге?
В итоге я успешно решил все названные проблемы и запустил проект, обеспечив его рекламой на несколько выпусков вперед. При этом я не привлекал заемных средств, не заключал соглашений с ключевыми игроками и т.д. – решение было найдено именно в нетрадиционном подходе к презентации продукта и работе с клиентами.
Как бы вы решили задачу с такими исходными данными? Обоснуйте ваше решение проблемы с экономической точки зрения.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы магистрантов

Самостоятельная работа студентов регламентируется Положением об организации самостоятельной работы студентов.

Основными видами учебных занятий для студентов по данному курсу учебной дисциплины являются: лекции, практические занятия и

самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов является составной частью их учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний.

Самостоятельная работа студентов включает в себя освоение теоретического материала на основе лекций, основной и дополнительной литературы; подготовку к семинарским занятиям в индивидуальном и групповом режиме. Советы по самостоятельной работе с точки зрения использования литературы, времени, глубины проработки темы и др., а также контроль за деятельностью студента осуществляется во время семинарских занятий.

Целью преподавателя является стимулирование самостоятельного, углублённого изучения материала курса, хорошо структурированное, последовательное изложение теории на лекциях, отработка навыков решения задач и системного анализа ситуаций на семинарских занятиях, контроль знаний студентов.

При подготовке к семинарским занятиям и выполнении контрольных заданий студентам следует использовать литературу из приведенного в данной программе списка, а также руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя.

Перед каждым семинарским занятием студент изучает план семинарского занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на семинар материалу.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к семинарскому занятию и выполнению домашних заданий:

- проработать конспект лекций;
- проанализировать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу (модулю);
- изучить решения типовых задач;
- решить заданные домашние задания;
- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

В конце каждого практического занятия студенты получают «домашнее задание» для закрепления пройденного материала. Домашние задания необходимо выполнять к каждому семинарскому занятию. Сложные вопросы можно вынести на обсуждение на семинар или на индивидуальные консультации. Контрольные работы состоят из вопросов и задач, аналогичным задачам домашних заданий. Они оцениваются по 100 балльной системе в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации учебного процесса и оценки успеваемости студентов, и выполняются в учебные часы по расписанию в виде письменного решения индивидуальных контрольных заданий. Выше по разделам приводились примерные варианты контрольных заданий.

Для более глубокого освоения дисциплины студентам рекомендуется больше решать задач из базового учебного пособия и задачника с тестами из списка основной литературы. На семинарских занятиях приветствуется

способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективное решение поставленных проблем.

Контроль над ходом и результатами самостоятельной работы студентов может осуществляться в сплошной, индивидуальной, выборочной формах.

В процессе самостоятельного изучения студент обязан проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков, на основании методических рекомендаций по самостоятельной работе.

Тематика рефератов:

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. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература:

1. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный //

Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562320
2. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 203 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-16778-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/563406
3. Экономика и социология труда. В 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / О. В. Кучмаева [и др.]; под общей редакцией О. В. Кучмаевой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 256 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9432-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/513848

Дополнительная литература:

3. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование: учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 162 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00009-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/492358

4. Бернард Марр Ключевые инструменты бизнес-аналитики. 67 инструментов, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс] / Бернард 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»

5. 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»

Интернет-ресурсы профессиональные базы данных:

1. Электронно-библиотечная система «IPRbooks» (http://www.iprbookshop.ru)
2. Образовательная платформа «Юрайт» (https://urait.ru)
3. Федеральный образовательный портал «ЭСМ» (Экономика. Социология. Менеджмент.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru/
4. http://www.economist.com – электронный журнал «Экономист».
5. Портал по HR -менеджменту - http://hrm.ru.
6. Сайт Национального союза кадровиков - http://www.kadrovik.ru.

7. Федеральная служба государственной статистики - https://rosstat.gov.ru/

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучение данной дисциплины используется учебная аудитория, кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки результатов обучения рекомендуется использовать модульно-рейтинговую систему оценивания знаний, умений и навыков студентов по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесса. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на зачете.

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К - количество баллов на зачете;

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень сформированности компетенций и их основные признаки оцениваются по следующим таблицам:

Оценка уровня сформированности компетенции ПК-2 «Способен проводить исследования прикладных проблем фирм с использованием арсенала экономических приёмов» в части дисциплины «HR-аналитика и контроллинг на фирме»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	2	3	4
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ООП ВО) (от 60 до 70 баллов)	- знает основные категории, виды, принципы аналитики и контроллинга в сфере труда; - знает формальный математический аппарат, позволяющий адекватно описывать процессы и явления предметной области; элементы и основные составляющие современное понятие математической статистики; - знает теоретико-методические подходы определения и эмпирического обоснования взаимосвязей между параметрами эффективности использования трудовых ресурсов и динамикой основных экономических показателей фирмы.	Выступление на семинаре Тестовый опрос Реферат Контрольная работа Зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	- знает основные категории, виды, принципы аналитики и контроллинга в сфере труда; - знает формальный математический аппарат, позволяющий адекватно описывать процессы и явления предметной области; элементы и основные составляющие современное понятие математической статистики; - знает теоретико-методические подходы определения и эмпирического обоснования взаимосвязей между параметрами эффективности использования трудовых ресурсов и динамикой основных экономических показателей фирмы; - умеет использовать эконометрические методы при оценке и анализе использования трудовых ресурсов; - умеет использовать методы экономико-математического анализа при оценке эффективности использования трудовых ресурсов; -умеет использовать специальные методы для выявления степени взаимосвязи между эффективностью использования трудовых ресурсов и основными экономическими показателями фирмы.	Выступление на семинаре Тестовый опрос Реферат Контрольная работа Зачет
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	- знает основные категории, виды, принципы аналитики и контроллинга в сфере труда; - знает формальный математический аппарат, позволяющий адекватно описывать процессы и явления предметной области; элементы и основные составляющие современное понятие математической статистики; - знает теоретико-методические подходы определения и эмпирического обоснования взаимосвязей между параметрами эффективности использования трудовых ресурсов и динамикой основных экономических показателей фирмы;	Выступление на семинаре Тестовый опрос Реферат Контрольная работа Зачет

		- умеет использовать эконометрические методы при оценке и анализе использования трудовых ресурсов; - умеет использовать методы экономико-математического анализа при оценке эффективности использования трудовых ресурсов; -умеет использовать специальные методы для выявления степени взаимосвязи между эффективностью использования трудовых ресурсов и основными экономическими показателями фирмы; - владеет навыками использования современных эконометрических методов при проведении оценки и анализа эффективности использования трудовых ресурсов; -владеет навыками использования современных экономико-математических методов при проведении оценки и анализа эффективности использования трудовых ресурсов; - владеет навыками разработки системы анализа и контроля работы персонала	

Оценка уровня сформированности компетенции ПК-3 «Способен подготовить плановые задания, проводить исследования экономических показателей и составлять проектные решения для фирмы» в части дисциплины «HR-аналитика и контроллинг на фирме»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ООП ВО) (от 60 до 70 баллов)	- знает показатели, оценивающие эффективность использования трудовых ресурсов, методы их сбора и группировки для последующего анализа; - знает основные теоретико-методические подходы к оценке и анализу эффективности использования трудовых ресурсов фирмы; - знает теоретико-методические основы разработки проектных решений, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов.	Выступление на семинаре Тестовый опрос Реферат Контрольная работа Зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня) (**От 71 до 85 баллов**)**	- знает показатели, оценивающие эффективность использования трудовых ресурсов, методы их сбора и группировки для последующего анализа; - знает основные теоретико-методические подходы к оценке и анализу эффективности использования трудовых ресурсов фирмы; - знает теоретико-методические основы разработки проектных решений, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов;	Выступление на семинаре Тестовый опрос Реферат Контрольная работа Зачет

		- умеет вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях; - умеет использовать методы оценки и анализа эффективности использования трудовых ресурсов фирмы; - умеет использовать методы разработки проектных решений по повышению эффективности использования трудовых ресурсов.	
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	- знает показатели, оценивающие эффективность использования трудовых ресурсов, методы их сбора и группировки для последующего анализа; - знает основные теоретико-методические подходы к оценке и анализу эффективности использования трудовых ресурсов фирмы; - знает теоретико-методические основы разработки проектных решений, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов; - умеет вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях; - умеет использовать методы оценки и анализа эффективности использования трудовых ресурсов фирмы; - умеет использовать методы разработки проектных решений по повышению эффективности использования трудовых ресурсов; - владеет навыками группировки данных, раскрывающих особенности использования трудовых ресурсов; - владеет навыками оценки и анализа эффективности использования трудовых ресурсов фирмы; - владеет навыками разработки и обоснования проектных решений, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов.	Выступление на семинаре Тестовый опрос Реферат Контрольная работа Зачет

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Магистрантам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины.

Затем необходимо ознакомиться с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования компонентов компетенций ПК-2, ПК-3.

И, наконец, ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Магистрант должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При сдаче модулей упор делается на умение собирать исходные данные и анализировать экономические показатели, характеризующие эффективность использования трудовых ресурсов организации и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений, выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, и обосновывать их.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую документацию. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы. Решение разноуровневых заданий и задач, приведенных в рабочей программе дисциплины обязательно.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий академическая группа разбивается на несколько малых групп (МГ). Каждая МГ обеспечивается необходимой документацией и заданиями. Занятие проводится в постоянном сравнении расчетов и выступлении участников МГ.

В результате каждая из команд выносит на всеобщее обсуждение свои результаты и может быть оценена как со стороны преподавателя, так и со стороны магистрантов другой команды.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра «Экономики»

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации
по дисциплине
«HR-аналитика и контроллинг на фирме»

направление подготовки: «Экономика»

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
   2.1.1 Выступление на семинаре
   2.1.2 Реферат
   2.1.3 Контрольная работа
   2.1.4 Тестирование
   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
   2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)
   2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / Формируемые компетенции	ПК-2			ПК-3		
	ПК-2.1	ПК-2.2	ПК-2.3	ПК-3.1	ПК-3.2	ПК-3.3
Формы текущего контроля						
выступление на семинаре	З2, У2, В2			З5 У4 В4		
реферат		З4			З8	
контрольная работа	У2, В2	У4, В4		З5, У4, В4,	У8, В7	З11
тестирование			З6, У6, В6			З11, У12, В12
Формы промежуточного контроля						
зачет	З2, У2, В2	З4, У6, В4	З6, У4, В6	З5, З8, З11	У4, У8, У12	В4, В7, В12

З- знания, У- умения, В- навыки

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля.

2.1Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, эссе, выполненных индивидуальных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех магистрантов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление магистрантов по проблемным вопросам организации денежно-кредитных отношений.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания магистрантом сути денежно-кредитных отношений.

Вопросы на проверку знаний

1) Труд и его основные общественные функции.
2) Эволюция общественной организации труда.

3) Рабочая сила и труд. Воспроизводство рабочей силы и его фазы.
4) Фонд рабочего времени общества и нормы, определяющие его величину в экономике. Рабочее и свободное время.
5) Требования, предъявляемые к качеству современной рабочей силы.
6) Роль непрерывного образования в процессе профессионализации.
7) Профессиональная адаптация и продвижение, карьера.
8) Человеческий капитал: понятие, особенности, элементы, значение в постиндустриальном (информационном обществе).
9) Инвестиции в человеческий капитал: сущность, виды, основные субъекты инвестиций (инвесторы).
10) Управление производительностью труда.
11) Государственная политика доходов и заработной платы, ее регуляторы
12) Организация заработной платы: понятие, принципы и элементы.
13) Уровни и механизмы реализации социально-трудовых отношений.

Критерии оценивания выступления на семинаре

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть финансового явления.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.2. Реферат

Реферат является одним из этапов в формировании компетенций обучающегося. Реферат как форма оценочного средства предполагает краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются формирование умений самостоятельной работы магистрантов с источниками литературы, их систематизация, развитие навыков логического мышления, углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Примерные темы рефератов

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.

Критерии оценивания

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Новизна текста определяет, прежде всего, самостоятельностью в постановке проблемы, формулированием нового аспекта известной проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений.

Одним из критериев оценки работы является анализ использованной литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т. ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы магистранта над рефератом. В данном случае определяется:

а) соответствие плана теме реферата;

б) соответствие содержания теме и плану реферата;

в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать;

г) полнота и глубина знаний по теме;

е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму реферата.

Критерии оценивания	Баллы
В реферате обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.	90-100
Основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.	80-89
В работе имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.	66-79
Реферат представлен, но тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	60-65

2.1.3 Контрольная работа

Типовые контрольные работы
Контрольная точка

Теоретический вопрос (оценка знаний):
Отличительные особенности проектного управления.

Практико-ориентированное задание (оценка умений):
В ходе реализации проекта потребность в ресурсе составляет 900 изделий. Затраты на хранение единицы ресурса составляют 11,25 тыс. руб., а затраты на поставку – 50 тыс. руб. Определите размер оптимального заказа, а также точку заказа и средний объем поддерживаемого запаса.

Кейс-задача (оценка навыков):
Расставьте действия, которые необходимо осуществить на фазе завершения проекта, в последовательности их выполнения, заполнив таблицу:

а) документирование достижения;

б) завершить выпуск откорректированного комплекта документов;

в) составить инструкции по использованию результатов проекта, выпустить паспорта на технические объекты;

г) переместить оборудование и материалы;

д) расформировать команду проекта;

е) протестировать результаты проекта;

ж) передать заказчику по акту результаты проекта;

з) обучить персонал заказчика работе с результатами проекта;
и) суммировать основные проблемы, возникшие при реализации проекта;
к) освободить производственные мощности;
л) объявить об окончании проекта;
м) написать отчеты по работе всех участников проекта.

Последовательность выполнения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Номер действия												

Контрольная точка

Теоретический вопрос (оценка знаний):
Оценка экономической эффективности проекта: общие подходы.

Практико-ориентированное задание (оценка умений)
Для реализации промоушн-проекта необходимо 3000 образцов продукции. Затраты на хранение одного образца составляют 10 руб. В наличии имеется 1000 образцов. Ожидаемый срок расходования запаса составляет 25 дней, а срок реализации проекта – 75 дней. Определите
оптимальный размер заказа, пороговый запас и количество поставок, необходимое для реализации проекта, если известно, что время поставки составляет 4 дня, а возможная задержка – 1 день. При этом затраты на поставку одного образца составляют 23 руб.

Кейс-задача (оценка навыков)
Кейс «Создание и выпуск новой продукции» Известная фирма, специализирующаяся на производстве современных электронных бытовых приборов, планирует выпуск новой продукции. На производственном совещании обсуждается концепция бытового прибора нового поколения. Отрывок из протокола этого совещания представлен ниже: Руководитель Отдела разработок: «Основное преимущество, которое можно использовать нам перед конкурентами, состоит в высоком уровне наших технологий. Мы должны создать шедевр технологического искусства, последнее слово техники». Вице-президент по производству: «Боюсь, что такое чудо техники будет просто не рентабельно с точки зрения производства. Можно разработать и создать великолепный опытный образец, для производства которого потребуется полностью переоборудовать наши производственные линии, закупить дорогостоящие материалы. Мое мнение, что эпоха средневековых мастеров, создателей уникальных образцов техники и искусства, далеко в прошлом. Больше прагматизма, господа.» Вице-президент по маркетингу: «Мы должны создавать продукцию с прицелом на конкретного потребителя. Только он может точно сказать, что ему нужно, а что не нужно. Наш потребитель вряд ли будет в основной массе своей способен оценить высокий уровень технологического мастерства наших изобретателей, если продукция

не будет удовлетворять его конкретные требования. Потребителю также безразлично, с помощью каких производственных линий мы сможем произвести то, что ему нужно. Рынок будет последним судьей наших решений, так уж луче сразу приготовиться к его текущим настроениям».

Вопросы для анализа

1. В чем суть противоречия между различными участниками проекта создания и выпуска новой продукции?

2. Чья точка зрения, по-вашему, является приоритетно приемлемой и почему?

3. Каким образом можно устранить назревающий конфликт между участниками проекта?

4. Кого из участников совещания вы бы назначили на должность Руководителя проекта? Почему?

Критерии оценивания

Результат выполнения контрольной работы студентом оценивается в баллах. Оценка письменного ответа студента по результатам контрольной работы производится по 100 балльной системе. Если задания решены полностью и ответ верный, то за первое задание ставится по 20 баллов, за второе и третье по 40 баллов.

2.1.4 Тестирование

Вопрос 1. Автором теории трех факторов производства: труда, капитала, земли является:

- А. Смит
- Д. Кейнс
- Д. Рикардо
- **Ж.Б. Сэй**

Вопрос 2. Безработица, вызванная неудовлетворенностью содержанием и условиями труда, называется безработицей:

- сезонной
- структурной
- технологической
- **фрикционной**

Вопрос 3. В производственную трудоемкость входит:

- **нормативная трудоемкость**
- полная трудоемкость
- **трудоемкость обслуживания**
- трудоемкость управления

Вопрос 4. В сдельную форму оплаты труда не входит:

- **контрактная**
- прямая сдельная
- сдельно-премиальная
- сдельно-прогрессивная

Вопрос 5. В списочном составе работников за каждый календарный день учитываются:

- выполнявшие работу по договорам гражданско-правового характера
- лица, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия

- **отсутствующие на работе по каким-либо причинам (отпуск, болезни, командировки и др.)**
- работники, принятые на работу по совместительству из других организаций

Вопрос 6. Важным направлением научной организации труда (НОТ) является решение трех взаимосвязанных задач:

- социальных, коллективных, организационных
- экономических, психофизиологических, коллективных
- экономических, психофизиологических, организационных
- **экономических, психофизиологических, социальных**

Вопрос 7. Если производительность труда растет за счет увеличения фонда рабочего времени, то это означает:

- внедрение новой техники
- интенсивный путь
- совершенствование организации производства
- **экстенсивный путь**

Вопрос 8. Занятость населения в общественном производстве, характеризующаяся численностью занятых людей из числа экономически активного населения, установленной Росстатом в соответствии с методологией учета занятости МОТ – это занятость:

- полная
- **продуктивная**
- рациональная
- социально полезная

Вопрос 9. К интенсивному фактору роста объемов производства относятся:

- рост количества работающих
- **рост производительности труда**
- рост трудоемкости изготовления
- удлинение рабочего времени

Вопрос 10. К формам труда не относится:

- аппаратурный
- **единоличный**
- машинный
- ручной
- ручной механизированный

Вопрос 11. Конъюнктура рынка труда может быть следующей:

- все ответы верны
- нет верного ответа
- **равновесной**
- **трудодефицитной**
- **трудоизбыточной**

Вопрос 12. Модель рынка труда, характеризующаяся активной политикой государства в области занятости, при этом уровень безработицы в стране минимальный – это модель:

- американская
- итальянская
- канадская
- российская
- **шведская**
- японская

Вопрос 13. Модель рынка труда, характеризующаяся системой трудовых отношений, которые основываются на принципе «пожизненного найма» характерна для страны:

- Великобритании
- Германии

- России
- США
- Швеции
- **Японии**

Вопрос 14. На рынке продается:

- нет верного ответа
- полезность человека
- **рабочая сила**
- труд

Вопрос 15. Норма выработки - это:

- **количество натуральных единиц продукции на 1-го работающего**
- стоимость реализованной продукции на 1-го работающего
- стоимость товарной продукции на 1-го работающего
- численность работников, которыми может эффективно руководить один менеджер

Вопрос 16. Нормы времени – это:

- количество производственных объектов (единиц оборудования, рабочих мест, производственных площадей и т.д.), которые работник или группа работников соответствующей квалификации должны обслужить в единицу времени в определенных организационно-технических условиях
- **количество рабочего времени, необходимого для изготовления единицы продукции или выполнения объема работ в конкретных организационно-технических условиях**
- установленный объем работ, который работники или группа работников (звено, бригада) соответствующей квалификации должны выполнить в единицу рабочего времени (час, смену и т.д.) в определенных организационно-технических условиях
- численность работников (количество структурных подразделений), которыми может эффективно руководить один менеджер

Вопрос 17. Объём произведенной продукции за смену составил 400 шт. деталей продолжительность рабочей смены – 8 ч. Стоимость одной детали составляет 250 руб. Необходимо рассчитать часовую выработку в натуральном и стоимостном выражении.

- 31; 12500
- 3200; 100000
- **50; 12500**
- 50; 2000

Вопрос 18.

Вопрос 19. Определить норму выработки в (т) для рабочего, обслуживающего аппаратурную систему непрерывного действия с часовой производительностью 500 кг химического продукта. В течение смены (8 ч.) по регламенту работы система подналаживается 2 раза по 10 мин.

- 3,3
- **3,8**
- 3,9
- 4,0

Вопрос 20. Определить рост производительности труда в зависимости от сокращения потерь от брака, при условии, что процент брака в 2014 году составил 4,0 %, а в 2015 году запланирован на уровне 3% в (%):

- 0,75
- 1,0
- **1,04**
- 1,33

Вопрос 21. Отчисления во внебюджетные фонды от заработной платы сотрудников составляют в сумме (в %):

- 26

- 28
- **30**
- 34

Вопрос 22.

Вопрос 23. Подразделяются ли тарифные ставки на часовые, дневные, месячные в рыночных условиях?

- **да**
- нет

Вопрос 24. Показатель, характеризующий долю выпущенной продукции или оказанных услуг, приходящихся на единицу затрат труда – это:

- интенсивность труда
- **производительность труда**
- форма труда
- экстенсивность труда

Вопрос 25. Политика занятости, которая заключается в проведении мероприятий, направленных не на борьбу с безработицей, а на сглаживание негативных ее последствий называется:

- активная
- интенсивная
- **пассивная**
- сезонная
- экстенсивная

Вопрос 26. Полное представление о структуре трудовых ресурсов дает:

- безработные
- **все ответы верны**
- занятое население
- экономически активное и неактивное население

Вопрос 27. Производительность труда - это показатель:

- все ответы верны
- эффективности использования основных фондов
- эффективности производства
- **эффективности труда**

Вопрос 28. Рассчитайте заработную плату рабочего-сдельщика, если известно, что норма времени 1,6 чел.-ч. В месяце 22 рабочих дня. Продолжительность смены 8 ч. Расценка за операцию – 300 руб.

- 10560
- **33000**
- 52800
- 6600

Вопрос 29.

Вопрос 30. Рассчитать норму обслуживания на смену, если в ней 8 ч. при следующих условиях: Тпз – 10 мин., Тотл – 30 мин., норматив времени на обслуживание одной единицы оборудования (чел.-ч.) – 10 мин. Норма времени на переход от одного оборудования к другому – 1 мин., обслуживание производится 2 раза в смену.

- **20**
- 22
- 43
- 44
- 48

Вопрос 31. Режимами воспроизводства населения являются следующие:

- простой, расширенный, ограничивающий
- **расширенный, простой, суженный**

- расширенный, суженный, свободный
- расширенный, суженный, социальный

Вопрос 32. Снижает ли трудоемкость внедрение высокопроизводительного оборудования:

- **да**
- нет

Вопрос 33. Совокупность специальных теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенного вида работ в какой-либо отрасли производства – это:

- квалификация
- **профессия**
- специальность
- уровень подготовки

Вопрос 34. Согласно Закону о занятости населения в РФ к безработным относятся трудоспособные граждане, которые:

- готовы приступить к работе
- ищут работу
- не достигшие 14-летнего возраста
- не достигшие 16-летнего возраста
- **не имеют работы и заработка**

Вопрос 35. Согласно ФЗ «О минимальном размере оплаты труда» и ТК РФ в субъекте РФ региональным соглашением о минимальной заработной плате может устанавливаться размер минимальной заработной платы МРОТ в субъекте РФ:

- для всех работников, работающих на территории соответствующего субъекта РФ
- **для работников, работающих на территории соответствующего субъекта РФ, за исключением работников организаций, финансируемых из федерального бюджета**
- нет правильного ответа
- только для работников, работающих на территории г. Москвы и г. Санкт-Петербурга

Вопрос 36. Сознательная, целенаправленная, целесообразная и полезная деятельность человека по получению или созданию жизненных благ для удовлетворения личных и общественных потребностей – это:

- содержание труда
- **труд**
- форма труда
- характер труда

Вопрос 37. Состав кадров, включающий минимально необходимое число работников, которые должны ежедневно являться на работу для выполнения задания в установленные сроки – это состав:

- списочный
- среднесписочный
- текущий
- **явочный**

Вопрос 38. Стимул позитивного характера:

- возмещение нанесенного ущерба
- депремирование
- **перевод на высокооплачиваемую работу**
- частичная оплата питания сотрудников

Вопрос 39. Тарифная система оплаты труда рабочих включает:

- тарифные сетки, тарифно-квалификационный справочник
- **тарифные ставки, тарифные сетки, районные коэффициенты**
- тарифные ставки, тарифные сетки, тарифно-квалификационный справочник

- тарифные ставки, тарифные сетки, тарифно-квалификационный справочник, районный справочник

Вопрос 40. Тарифная ставка первого разряда:

- все ответы верны
- **определяет минимальную оплату неквалифицированного труда в единицу времени**
- определяется коллективным договором
- равна единице

Критерии оценивания

Результат выполнения тестирования студентом оценивается в баллах. Оценка производится по 100 балльной системе. Если из 40 тестовых вопросов дано 25 правильных ответов ставится 60 баллов, за 30 правильных ответов ставится 80 баллов, и 37 правильных ответов и выше ставиться 100 баллов.

2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний/умений

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. Анализ и аудит кадрового потенциала организации

29. Анализ заработной платы и мотивации труда персонала.

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 словиях.

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.

3.2.2 Фонд оценочных средств для проверки умений/навыки

Задачи к зачету для проверки сформированности умений и навыков магистрантов

Задание 1.

Организация имела среднесписочную численность работников в январе 620 чел., феврале – 640 чел., марте – 690 чел. Определите среднесписочную численность работников за 1 квартал.

Задание 2.

Организация начала работать в марте. Среднесписочная численность работников составила в марте 450 чел., апреле – 660 чел., мае – 690 чел. Определите среднесписочную численность работников за период с начала года.

Задание 3.

Организация вновь создана и начала работать в марте. Среднесписочная численность работников за март составила 720 чел. Определите среднесписочную численность работников за 1 квартал.

Задание 4.

На предприятии используется повременная форма оплаты труда. Рабочий-повременщик 5 разряда отработал в декабре (согласно табелю) 164 часа. Часовая тарифная ставка по этому разряду составляет 65 руб. Определите заработок рабочего.

Задание 5.

На предприятии используется повременно-премиальная форма оплаты труда. Бухгалтеру установлен оклад 10 000 руб. за полностью отработанные дни (20 дней). Бухгалтер проработал 15 дней. Кроме этого, ему установлена премия в размере 20%. Определите величину заработной платы бухгалтера в текущем месяце.

Задание 6.

На предприятии используется сдельная оплата труда. Токарь изготовил 150 изделий. Расценка за единицу изделия 35 руб. Определите заработок токаря.

Задание 7.

На предприятии используется сдельно-премиальная оплата труда. Токарь изготовил 95 изделий. Расценка за единицу изделия 45 руб. Определите заработок токаря, если известно, что премия в текущем месяце составила 25%.

Задание 8.

Организация с сезонным характером работы начала работать в апреле и закончила в августе. Среднесписочная численность работников составила в апреле 641 чел., мае – 1254 чел., июне – 1316, июле – 820, августе – 457 чел. Определите среднесписочную численность работников за год.

Задание 9.

Металлургический комбинат за год произвел 50 тыс. т проката, а среднесписочная численность работников комбината за год составила 2 тыс. чел. Определите уровень производительность труда на комбинате.

Задание 10.

Предприятие за год произвело изделий А на 2 млн. руб., изделий Б на 1,5 млн. руб. и изделий В на 1 млн. руб. Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 1 тыс. чел. Определите среднегодовую выработку продукции на одного работника.

Задание 11.

В результате хронометража установлены затраты времени одного рабочего на выполнение операции «нарезание резьбы». При этом получены следующие данные: основное время ($t_о$) = 20 мин., вспомогательное время ($t_в$) = 10 мин., время обслуживания рабочего места ($t_{об}$) = 8 мин., подготовительно-заключительное время ($t_{пз}$) = 3 мин. В соответствие с нормативами время на отдых и личные надобности ($t_{от}$) = 2 мин., время неустранимых перерывов, предусмотренных технологией и организацией производства ($t_{пт}$), = 4 мин. Определите норму времени.

Задание 12.

В результате фотографии рабочего времени были получены следующие данные.

Затраты рабочего времени	Повторяемость за время наблюдения	Сумма продолжительность, мин.	Средняя продолжительность на один случай, мин.
Получение задания	1	4	4
Получение заготовок	2	16	8
Получение инструмента	2	4	2
Инструктаж	1	4	3
Наладка станка	2	20	10
Сдача готовой продукции	1	7	7
Оперативное время	42	327	7,7
Пассивное наблюдение	-	160	3,8
Смазка станка	1	5	5
Уборка рабочего времени	1	4	4

Смена инструмента	2	7	3,5
Уборка стружки	1	8	8
Простой из-за отсутствия инструмента	1	4	4
Простой из-за ремонта	1	22	22
Уход за инструментом	6	30	5
Преждевременное окончание работы и уход	1	4	4
Разговоры	3	15	5

Нормативные затраты при этом составляют: время подготовительно–заключительное (время, затрачиваемое на подготовку к выполнению заданий, и действия, связанные с его окончанием) – 22 мин.; время обслуживания – 21 мин.; время на отдых и личные надобности – 20мин.

Определите: непроизводственные затраты рабочего времени; возможное повышение производительности труда за счет установления потерь рабочего времени; дополнительное количество деталей, которые можно изготовить за счет устранения потерь рабочего времени.

Задание 13

Предприятие выпускает изделия А и Б. Потери рабочего времени по уважительным причинам составляют 10% от номинального фонда рабочего времени, коэффициент выполнения норм выработки – 1,2; количество рабочих дней в году – 300; продолжительность смены – 8 часов. Определите потребную для предприятия численность производственных рабочих на планируемый год

- при односменном режиме работы: 120,92,85,76
- при двухсменном режиме работы: 51,184,85,76

Изделие	Годовая программа выпуска, шт.	Норма штучного времени, ч.
А	30000	4
Б	50000	2

Задание 14.

Норма времени на 1 изделие составляет 12 мин., тарифная ставка оплаты труда составляет 300 руб./час. Всего 24 рабочих дня. При этом продолжительность смены равны 8 часам. Объем продукции - 1008 изделий за месяц. Определите: норму выработки за месяц; сдельную расценку за изделие; сумму сдельной оплаты за месяц, если за каждый % перевыполнения выплачивается 1,5% заработка по сдельным расценкам.

Задание 15.

В третьем квартале выработка на 1 рабочего составила 5 000 руб./чел. В 4 квартале предприятие планирует выпустить продукции на 15 000 млн. руб. и сократить персонал на 80 человек. Определите выработку на 1 работника в 4 квартале и планируемый прирост производительности труда (%).

Задание 16.

Определите, насколько возрастет производительность труда, если вследствие внедрения нового оборудования трудоемкость единицы продукции снизилась на 12%.

Задание 17.

Если расчетное оперативное время за смену 410 мин., а в течение смены произошел простой по причине временного отсутствия материалов - 25 мин., то чему равна сменная Пт:

Пт = ФРВ пл./ФРВ баз *100 -100;

Пт = (100-Ппл)/(100-Пбаз) *100-100,

где Ппл - планируемый % потерь рабочего времени;

Пбаз - базисный % потерь рабочего времени;

ФРВ пл - планируемый фонд рабочего времени;

ФРВ баз - базисный фонд рабочего времени;

Пт - % возможного роста Пт за счет улучшения использования рабочего времени.

Задание 18.

Предприятие выпускает изделия А и Б. Потери рабочего времени по уважительным причинам составляют 10% от номинального фонда рабочего времени, коэффициент выполнения норм выработки – 1,2; количество рабочих дней в году – 300; продолжительность смены – 8 часов. Определите потребную для предприятия численность производственных рабочих на планируемый год

- при односменном режиме работы: 120,92,85,76
- при двухсменном режиме работы: 51,184,85,76

Изделие	Годовая программа выпуска, шт.	Норма штучного времени, ч.
А	30000	4
Б	50000	2

Задание 19.

На производстве в течение месяца было произведено 10 ед. продукции А с трудоемкостью 2 часа; 20 ед. продукции Б с трудоемкостью 30 часов; 30 единиц продукции В с трудоемкостью 1 час. Рассчитайте среднюю трудоемкость.

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.

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.

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.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности компетенций
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию магистранта. При ответе на вопрос магистрант демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем магистрант не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	**A**	**100-96**	**Зачтено**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные магистрантом самостоятельно в процессе ответа.	**A**	**95-91**	**Зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Задача решена верно, правильно обосновывает принятую методику решения задачи. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные магистрантом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и				**Ба 30 в ы**

несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Магистрант владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные магистрантом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Магистрант владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные магистрантом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**зачтено**	
Магистрант демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые магистрант затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**зачтено**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Магистрант не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Магистрант может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Магистрант испытывает затруднения при выполнении практической задачи и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**зачтено**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания магистрантом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических задач. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**зачтено**	
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Магистрант затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы магистрант начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя	**E**	**60**	**Зачтено**	

Магистрант испытывает значительные трудности в ответе на поставленные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений экономической теории. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы магистрант не отвечает. Задача не решена	**F**	**Менее 60**	**Не зачтено**	**Компетенции не сформированы**