

<p>Документ подписан простой электронной подписью Информация о владельце: ФИО: Таскаев Сергей Валерьевич Должность: Ректор Дата подписания: 07.07.2026 12:11:41 Уникальный программный ключ: 04c19ed8bfb98f3b6cb77a486b9a8788b8322323</p>	<p>МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)</p>	<p>стр. 1</p>
---	--	---------------

Рабочая программа дисциплины (модуля)*

HR-аналитика

Направление подготовки (специальность)

38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль)

HR-менеджмент и управление командами

Присваиваемая квалификация (степень)

Бакалавр

Форма обучения

очно-заочная

Год(ы) набора 2026

*Рабочая программа дисциплины (модуля) адаптирована для инклюзивного обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Челябинск 2026 г.



Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)
4. Объем дисциплины (модуля)
5. Структура и содержание дисциплины (модуля)
6. Фонд оценочных средств
 - 6.1. Перечень видов оценочных средств
 - 6.2. Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей аттестации
 - 6.3. Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации
 - 6.4. Критерии оценивания
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)
 - 7.1. Рекомендуемая литература
 - 7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
 - 7.3. Перечень информационных технологий
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Специальные условия освоения дисциплины обучающимися с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья



1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является формирование у обучающихся аналитического мышления и практических навыков сбора, обработки, интерпретации и визуализации кадровых данных для принятия доказательных управленческих решений, направленных на повышение эффективности процессов рекрутмента, развития, мотивации и организации труда персонала.

Задачи дисциплины:

В части сбора и критического анализа среды:

- Освоить методы сбора и критического анализа данных внутренней HR-среды и внешнего рынка труда
- Научиться выявлять связь между кадровыми показателями и бизнес-результатами организации

В части расчетов и представления результатов:

- Овладеть методиками расчета ключевых HR-метрик
- Изучить и уметь применять стандарты оформления управленческой отчетности, принятые в организациях

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Цикл (раздел) ОПОП: Б1.В.04

2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Освоение компетенций базируется на знаниях, полученных при изучении дисциплин

Оценка эффективности персонала

Экономика предприятия

Системный анализ

Тайм-менеджмент

Маркетинг

Учебная практика (ознакомительная практика)

Кадровая политика

2.2 Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Знания, полученные при изучении дисциплины, могут быть использованы при изучении дисциплин, а также прохождении практик и написании ВКР.

Организация, нормирование и оплата труда

Рекрутмент

Анализ рынка труда

Аудит качества

Управление проектами

Организация расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

Управление коммерческой деятельностью на предприятии

Производственная практика (преддипломная практика)

Международный HR

Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика 2)

Инвестиционный анализ

Кадровая политика

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ПК-5: Способен разрабатывать и применять современные методы для повышения эффективности управления процессами рекрутмента, развития, мотивации и организации труда персонала

Знать:



Рабочая программа дисциплины "HR-аналитика" по направлению подготовки (специальности) 38.03.03 "Управление персоналом" направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 4

современные методы для повышения эффективности управления процессами рекрутмента, развития, мотивации и организации труда персонала

Уметь:

разрабатывать современные методы для повышения эффективности управления процессами рекрутмента, развития, мотивации и организации труда персонала

Владеть:

способен применять современные методы для повышения эффективности управления процессами рекрутмента, развития, мотивации и организации труда персонала

ПК-7: Способен выполнять необходимые для решения профессиональных задач расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами

Знать:

знает основные HR-метрики и инструменты, позволяющие решать задачи HR-аналитики

знает функции MS Excel по анализу данных на уровне, позволяющем решать задачи HR-аналитики, а также основы работы минимум с одним специализированным пакетом прикладных программ

Уметь:

умеет выбирать и применять функции MS Excel по анализу данных, а также функции минимум одного специализированного пакета прикладных программ на уровне, позволяющем решать задачи HR-аналитики

умеет рассчитывать основные HR-метрики и использовать инструменты, позволяющие решать задачи HR-аналитики

Владеть:

владеет навыками обработки и анализа данных в MS Excel и минимум одним специализированным пакетом прикладных программ на уровне, позволяющем решать задачи HR-аналитики

владеет основными HR-метриками и инструментами, позволяющими решать задачи HR-аналитики

ПК-1: Способен осуществлять сбор, критический анализ внутренней и внешней среды, в том числе в условиях рыночных отношений для решения профессиональных задач

Знать:

этапы развития и жизненный цикл HR-функции в компании

Уметь:

анализировать внутреннюю и внешнюю среду для решения профессиональных задач посредством HR-аналитики

Владеть:

навыками обработки и анализа внутренней и внешней среды для решения профессиональных задач посредством HR-аналитики

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

3.1	Знать:
3.1.1	современные методы для повышения эффективности управления процессами рекрутмента, развития, мотивации и организации труда персонала
3.1.2	знает основные HR-метрики и инструменты, позволяющие решать задачи HR-аналитики
3.1.3	знает функции MS Excel по анализу данных на уровне, позволяющем решать задачи HR-аналитики, а также основы работы минимум с одним специализированным пакетом прикладных программ
3.1.4	этапы развития и жизненный цикл HR-функции в компании
3.2	Уметь:
3.2.1	разрабатывать современные методы для повышения эффективности управления процессами рекрутмента, развития, мотивации и организации труда персонала
3.2.2	умеет выбирать и применять функции MS Excel по анализу данных, а также функции минимум одного специализированного пакета прикладных программ на уровне, позволяющем решать задачи HR-аналитики
3.2.3	умеет рассчитывать основные HR-метрики и использовать инструменты, позволяющие решать задачи HR-аналитики
3.2.4	анализировать внутреннюю и внешнюю среду для решения профессиональных задач посредством HR-аналитики



3.3 Владеть:

- 3.3.1 способен применять современные методы для повышения эффективности управления процессами рекрутмента, развития, мотивации и организации труда персонала
- 3.3.2 владеет навыками обработки и анализа данных в MS Excel и минимум одном специализированном пакете прикладных программ на уровне, позволяющем решать задачи HR-аналитики
- 3.3.3 владеет основными HR-метриками и инструментами, позволяющими решать задачи HR-аналитики
- 3.3.4 навыками обработки и анализа внутренней и внешней среды для решения профессиональных задач посредством HR-аналитики

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоемкость	6 ЗЕТ
Часов по учебному плану : 216	Виды контроля в семестрах: экзамены 6 курсовые работы 6
в том числе :	
аудиторные занятия : 12	
самостоятельная работа : 140,6	
часов на контроль : 54	
контактная работа: 21,4	
ИКР: 9,4	

5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Литература
Раздел 1. Понятие "Аналитика" и его применение в HR				
1.1	Что такое HR-аналитика. Компетенции HR-аналитика /Лек/	6	0,5	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.2 Э1 Э3
1.2	Что такое HR-аналитика. Компетенции HR-аналитика /Ср/	6	20	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.2 Э1 Э3
Раздел 2. Этапы развития HR-аналитики в компании				
2.1	Эволюция и жизненный цикл HR-функции в компании. Этапы развития функции HR-аналитики. Задачи, которые решает HR-аналитика на разных этапах развития. /Лек/	6	0,5	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2 Э1 Э3
2.2	Эволюция и жизненный цикл HR-функции в компании. Этапы развития функции HR-аналитики. Задачи, которые решает HR-аналитика на разных этапах развития /Ср/	6	22	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2 Э1 Э3
Раздел 3. Работа с HR-данными				
3.1	Процессы HR-аналитики. Метрики HR-процессов. Работа с HR-данными: анализ и обработка. Работа с персональными данными /Лек/	6	1	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2 Э1 Э3
3.2	Процессы HR-аналитики. Метрики HR-процессов. Работа с HR-данными: анализ и обработка. Работа с персональными данными /Пр/	6	1	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2 Э1 Э3
3.3	Процессы HR-аналитики. Метрики HR-процессов. Работа с HR-данными: анализ и обработка. Работа с персональными данными /Ср/	6	25	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2 Э1 Э3
Раздел 4. HR-метрики				



4.1	Общие HR-метрики. Выбор HR-метрик. Целевые значения HR-метрик. HR-метрики процессов подбора и адаптации персонала. HR-метрики процессов оценки, обучения и развития персонала. HR-метрики процессов управления компенсациями и льготами, материальной и нематериальной мотивации персонала /Лек/	6	2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2 Э1 Э3
4.2	Общие HR-метрики. Выбор HR-метрик. Целевые значения HR-метрик. HR-метрики процессов подбора и адаптации персонала. HR-метрики процессов оценки, обучения и развития персонала. HR-метрики процессов управления компенсациями и льготами, материальной и нематериальной мотивации персонала /Пр/	6	2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2 Э1 Э3
4.3	Общие HR-метрики. Выбор HR-метрик. Целевые значения HR-метрик. HR-метрики процессов подбора и адаптации персонала. HR-метрики процессов оценки, обучения и развития персонала. HR-метрики процессов управления компенсациями и льготами, материальной и нематериальной мотивации персонала /Ср/	6	26	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2 Э1 Э3
Раздел 5. Инструменты HR-аналитики				
5.1	Инструменты Excel для преобразования данных. Метод статистики в HR-аналитике. Визуализация данных /Лек/	6	1	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2 Э1 Э3
5.2	Инструменты Excel для преобразования данных. Метод статистики в HR-аналитике. Визуализация данных /Пр/	6	2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2 Э1 Э3
5.3	Инструменты Excel для преобразования данных. Метод статистики в HR-аналитике. Визуализация данных /Ср/	6	25	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2 Э1 Э3
Раздел 6. HR-отчетность				
6.1	Формы и виды отчетов. Периодичность отчетности /Лек/	6	1	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2 Э1 Э3
6.2	Формы и виды отчетов. Периодичность отчетности /Пр/	6	1	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2 Э1 Э3
6.3	Формы и виды отчетов. Периодичность отчетности /Ср/	6	22,6	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2 Э1 Э3
Раздел 7. Иная контактная работа				
7.1	Консультации, текущий контроль /ИКР/	6	9,4	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

6.1. Перечень видов оценочных средств

Тесты и практические задания для текущего контроля
Теоретические вопросы и итоговый тест для промежуточной аттестации
Курсовая работа

6.2. Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей аттестации

Примерный перечень тестовых вопросов:

1. Что понимается под HR-аналитикой в современном управлении персоналом?
А) Процесс ведения кадрового делопроизводства в электронном виде



Б) Систематический сбор, обработка и анализ данных о персонале для принятия обоснованных управленческих решений

В) Проведение аттестации сотрудников один раз в год

Г) Расчёт заработной платы с использованием программного обеспечения

Правильный ответ: Б

2. Какая из перечисленных компетенций НЕ является ключевой для HR-аналитика?

А) Владение методами статистического анализа данных

Б) Умение визуализировать данные и строить дашборды

В) Знание бухгалтерских проводок

Г) Понимание бизнес-процессов компании и HR-метрик

Правильный ответ: В

3. Чем HR-аналитика принципиально отличается от традиционной кадровой отчётности?

А) Использованием бумажных носителей

Б) Переходом от описательной статистики к прогнозированию и рекомендациям

В) Обязательным применением 1С:ЗУП

Г) Отсутствием работы с персональными данными

Правильный ответ: Б

4. Какая из задач решается с помощью HR-аналитики?

А) Оформление приказа о приёме на работу

Б) Выявление факторов, влияющих на текучесть персонала

В) Заполнение табеля учёта рабочего времени

Г) Выдача справок сотрудникам

Правильный ответ: Б

5. Что является конечной целью внедрения HR-аналитики в компании?

А) Увеличение количества отчётов

Б) Повышение эффективности управления персоналом и достижение бизнес-целей

В) Замена всех HR-специалистов программами

Г) Сокращение штата бухгалтерии

Правильный ответ: Б

6. Какой уровень зрелости HR-аналитики описывает ситуацию, когда компания только собирает базовые данные и формирует стандартные отчёты (например, среднесписочная численность)?

А) Предиктивный

Б) Описательный (дескриптивный)

В) Прескриптивный

Г) Когнитивный

Правильный ответ: Б

7. Какой тип вопросов решает HR-аналитика на предиктивном (прогнозном) уровне?

А) «Сколько сотрудников уволилось в прошлом месяце?»

Б) «Почему уволились сотрудники?»

В) «Какие сотрудники с наибольшей вероятностью уволятся в ближайшие полгода?»

Г) «Как оформить увольнение по ТК РФ?»

Правильный ответ: В

8. С какого этапа, как правило, начинается развитие функции HR-аналитики в компании?

А) Внедрение искусственного интеллекта

Б) Автоматизация кадрового учёта и формирование баз данных

В) Проведение опросов вовлечённости

Г) Построение предиктивных моделей

Правильный ответ: Б

9. Какая задача характерна для этапа «продвинутой аналитики» в развитии HR-функции?

А) Расчёт количества дней отпуска

Б) Ведение штатного расписания

В) Построение модели компетенций на основе корреляции с результативностью



Г) Подготовка приказов о приёме

Правильный ответ: В

10. Что является ключевым признаком перехода компании на прескриптивный уровень HR-аналитики?

- А) Наличие электронных трудовых книжек
 - Б) Автоматизированные рекомендации по действиям на основе прогнозов (например, кому предложить обучение или повышение)
 - В) Ежемесячный отчёт о текучести
 - Г) Использование Excel для учёта отпусков
- Правильный ответ: Б

11. Какой из перечисленных процессов относится к работе с HR-данными?

- А) Проведение корпоративного мероприятия
 - Б) Сбор, очистка, анализ и интерпретация данных о персонале
 - В) Выдача пропусков сотрудникам
 - Г) Заказ канцелярских товаров
- Правильный ответ: Б

12. Что означает термин «очистка данных» (Data Cleaning) в HR-аналитике?

- А) Удаление всех данных о сотрудниках раз в год
 - Б) Выявление и исправление ошибок, дубликатов, пропусков и несоответствий в наборах данных
 - В) Шифрование персональных данных
 - Г) Физическое уничтожение бумажных носителей
- Правильный ответ: Б

13. Что из перечисленного относится к внутренним источникам HR-данных?

- А) Данные Росстата о безработице
 - Б) Обзоры заработных плат hh.ru
 - В) Данные кадрового учёта компании (1С, SAP, HRM)
 - Г) Отраслевые отчёты консалтинговых агентств
- Правильный ответ: В

14. Какой федеральный закон регулирует работу с персональными данными сотрудников и кандидатов в России?

- А) Трудовой кодекс РФ (глава 14)
 - Б) Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных»
 - В) Гражданский кодекс РФ
 - Г) Федеральный закон № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте»
- Правильный ответ: Б

15. Что является обязательным условием для сбора и обработки персональных данных кандидата?

- А) Устное разрешение руководителя отдела
 - Б) Письменное согласие субъекта персональных данных
 - В) Публикация вакансии на сайте компании
 - Г) Наличие трудового договора
- Правильный ответ: Б

16. Что показывает метрика «Текучесть персонала» (Turnover Rate)?

- А) Долю сотрудников, прошедших обучение
 - Б) Интенсивность сменяемости кадров в организации за определённый период
 - В) Средний стаж работы в компании
 - Г) Процент выполненных KPI
- Правильный ответ: Б

17. Как рассчитывается показатель «Время закрытия вакансии» (Time-to-Fill)?

- А) Количество собеседований / Количество нанятых
 - Б) Количество дней с момента подачи заявки на подбор до выхода кандидата на работу
 - В) Количество откликов / Количество вакансий
 - Г) Затраты на рекламу / Количество откликов
- Правильный ответ: Б



18. Какая метрика используется для оценки эффективности программ обучения?

- А) Cost Per Hire (CPH)
- Б) Окупаемость инвестиций в обучение (ROI обучения)
- В) Net Promoter Score (NPS) клиентов
- Г) EBITDA

Правильный ответ: Б

19. Что измеряет показатель eNPS (Employee Net Promoter Score)?

- А) Уровень производительности труда
- Б) Готовность сотрудников рекомендовать компанию как место работы
- В) Стоимость привлечения одного кандидата
- Г) Процент выполнения плана продаж

Правильный ответ: Б

20. Какая метрика относится к процессам управления компенсациями и льготами?

- А) Воронка подбора
- Б) Коэффициент внутренних назначений
- В) Соотношение постоянной и переменной части оплаты труда (Pay Mix)
- Г) Процент прошедших испытательный срок

Правильный ответ: В

21. Что показывает метрика «Стоимость найма» (Cost Per Hire)?

- А) Среднюю заработную плату по компании
- Б) Совокупные затраты на привлечение и наём одного сотрудника
- В) Бюджет на корпоративные мероприятия
- Г) Годовой оборот компании

Правильный ответ: Б

22. Какой показатель характеризует качество адаптации новых сотрудников?

- А) Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок
- Б) Общее количество сотрудников в компании
- В) Выручка на одного сотрудника
- Г) Возрастная структура персонала

Правильный ответ: А

23. Какой инструмент Excel наиболее подходит для агрегации и анализа больших массивов HR-данных по заданным критериям?

- А) Функция «Заменить»
- Б) Сводные таблицы (Pivot Tables)
- В) Инструмент «Проверка орфографии»
- Г) Функция «Печать»

Правильный ответ: Б

24. Какой метод статистического анализа используется для выявления связи между двумя переменными (например, между стажем работы и уровнем заработной платы)?

- А) SWOT-анализ
- Б) Корреляционный анализ
- В) PEST-анализ
- Г) Диаграмма Ганта

Правильный ответ: Б

25. Какой тип визуализации наиболее уместен для представления структуры персонала по возрастным группам?

- А) Линейный график динамики
- Б) Круговая диаграмма (Pie Chart)
- В) Точечная диаграмма
- Г) Каскадная диаграмма

Правильный ответ: Б

26. Что из перечисленного относится к инструментам бизнес-аналитики (BI), применяемым в HR?

- А) Microsoft Word



Б) Power BI или Tableau
В) Adobe Photoshop
Г) AutoCAD
Правильный ответ: Б

27. Какой инструмент Excel позволяет быстро отфильтровать сотрудников, удовлетворяющих нескольким условиям одновременно (например, стаж > 3 года И оценка > 4)?

- А) Автосумма
 - Б) Расширенный фильтр (Advanced Filter)
 - В) Объединение ячеек
 - Г) Мастер диаграмм
- Правильный ответ: Б

28. Какова основная цель формирования HR-отчётности?

- А) Заполнение свободного времени HR-специалиста
 - Б) Предоставление заинтересованным сторонам информации для контроля и принятия решений
 - В) Увеличение документооборота в компании
 - Г) Демонстрация работы отдела перед проверкой
- Правильный ответ: Б

29. Какой вид отчёта содержит информацию о плановых и фактических затратах на персонал с анализом отклонений?

- А) Отчёт о движении персонала
 - Б) Отчёт по текучести кадров
 - В) Бюджетный отчёт (план-факторный анализ ФОТ)
 - Г) Отчёт о количестве проведённых собеседований
- Правильный ответ: В

30. С какой периодичностью, как правило, формируются операционные HR-отчёты (например, мониторинг сроков закрытия вакансий)?

- А) Раз в пять лет
 - Б) Ежемесячно или еженедельно
 - В) Только при увольнении директора по персоналу
 - Г) Исключительно по запросу суда
- Правильный ответ: Б

Примеры Практических заданий и кейсов

Кейс 1. «Диагностика текучести»

Описание ситуации:

Вы — HR-аналитик в производственной компании «СтальПро» (численность 800 человек). Генеральный директор обеспокоен: за последний год общая текучесть персонала выросла с 12% до 24%. Отдел персонала представляет стандартный отчёт: «уволилось 192 человека, принято 200». Директор требует разобраться в причинах и предложить меры. Известно, что основной отток идёт среди рабочих цеха (стаж до 1 года) и менеджеров среднего звена (стаж 3-5 лет). Данные exit-интервью не собирались.

Задание:

Какие метрики, помимо общей текучести, необходимо рассчитать для глубокой диагностики?
Какие качественные данные необходимо начать собирать для выявления корневых причин?
Предложите структуру дашборда по текучести и перечень мероприятий на основе гипотез.

Примерное решение:

Метрики для глубокой диагностики:

Текучесть по категориям персонала: отдельно по рабочим, специалистам, менеджерам.
Текучесть по стажу работы: в первый год работы (критичный период), 1-3 года, 3-5 лет.



Текущность по подразделениям: выявление «горячих точек» среди цехов и отделов.
Коэффициент текучести на испытательном сроке: отдельный показатель по новичкам.
Добровольная vs вынужденная текучесть: доля увольнений по инициативе сотрудника.
Потери ключевых сотрудников (Key Employee Turnover): отдельно по менеджерам среднего звена, уход которых наиболее болезнен.

Качественные данные для сбора:

Exit-интервью: структурированная анкета с вопросами о причинах ухода, удовлетворённости условиями труда, руководством, оплатой, возможностями роста.

Анализ рынка труда: сравнение зарплатных предложений компании с рынком (данные hh.ru, Superjob) для рабочих специальностей и менеджеров.

Опросы вовлечённости (eNPS) и удовлетворённости: для понимания настроений остающихся сотрудников.

Структура дашборда и мероприятия:

Дашборд: 4 ключевых блока — (1) Динамика общей текучести по месяцам; (2) Тепловая карта текучести по подразделениям; (3) Разбивка уволенных по стажу и причинам (круговая диаграмма); (4) Сравнение зарплат компании с рынком по ключевым позициям.

Гипотезы и мероприятия:

Гипотеза 1 (Рабочие, стаж до 1 года): Низкая зарплата / плохие условия. → Мероприятие: Пересмотр окладов до медианы рынка, запуск программы наставничества.

Гипотеза 2 (Менеджеры, стаж 3-5 лет): Отсутствие карьерного роста. → Мероприятие: Разработка индивидуальных карьерных треков, формирование кадрового резерва.

Кейс 2. «Оценка эффективности обучения»

Описание ситуации:

В IT-компании «Кодер» провели годовую программу обучения для 50 разработчиков (бюджет — 3 млн руб.). Программа длилась 3 месяца. Руководство хочет понять, окупились ли вложения. До обучения средняя производительность команды (оцениваемая в Story Points за спринт) составляла 400 SP. Через полгода после обучения средняя производительность выросла до 480 SP. Средняя стоимость 1 SP для бизнеса оценивается в 15 000 руб. Текучесть среди обученных за год после программы — 10% (5 человек), стоимость найма одного разработчика — 300 000 руб.

Задание:

Рассчитайте дополнительный доход компании от роста производительности за 6 месяцев после обучения.

Рассчитайте затраты на замещение уволившихся обученных сотрудников.

Рассчитайте ROI программы обучения с учётом роста производительности и затрат на текучесть. Сделайте вывод об эффективности.

Примерное решение:

Дополнительный доход от роста производительности:

Рост производительности в месяц = $(480 - 400) \times 15\,000$ руб. = $80 \times 15\,000 = 1\,200\,000$ руб.

Дополнительный доход за 6 месяцев = $1\,200\,000 \times 6 = 7\,200\,000$ руб.

Затраты на замещение уволившихся:

Уволилось 5 человек.

Стоимость найма одного = 300 000 руб.

Общие затраты на замещение = $5 \times 300\,000 = 1\,500\,000$ руб.

Расчёт ROI программы:

Чистый эффект = Дополнительный доход – Затраты на программу – Затраты на замещение.

Чистый эффект = $7\,200\,000 - 3\,000\,000 - 1\,500\,000 = 2\,700\,000$ руб.

ROI = $(\text{Чистый эффект} / \text{Затраты на программу}) \times 100\%$.

ROI = $(2\,700\,000 / 3\,000\,000) \times 100\% = 90\%$.

Вывод: Программа окупилась. Каждый вложенный рубль принёс 90 копеек прибыли. Однако высокая текучесть среди обученных (10%) «съела» часть эффекта. Рекомендуется перед обучением заключать соглашение об удержании (с обязательным сроком отработки).



Практическое задание 1. «Расчёт HR-метрик подбора»

Задание:

В компании за квартал были следующие показатели по подбору персонала. Рассчитайте недостающие метрики и ответьте на вопросы.

Исходные данные:

Открыто вакансий: 20
Получено откликов (резюме): 400
Проведено первичных интервью (телефонных): 120
Проведено финальных собеседований: 40
Выставлено офферов: 25
Принято офферов (вышло на работу): 18
Общие затраты на рекрутмент за квартал: 450 000 руб.
Среднее время от заявки до выхода: 35 дней

Вопросы:

Рассчитайте конверсию каждого этапа воронки подбора.
Рассчитайте стоимость найма одного сотрудника (Cost Per Hire).
Рассчитайте показатель принятия офферов (Offer Acceptance Rate).

Примерное решение:

Конверсия этапов воронки (воронка строится от общего числа откликов или от числа открытых вакансий; здесь — от откликов):

Отклик → Первичное интервью: $120 / 400 \times 100\% = 30\%$.
Первичное интервью → Финальное собеседование: $40 / 120 \times 100\% = 33,3\%$.
Финальное собеседование → Оффер: $25 / 40 \times 100\% = 62,5\%$.
Оффер → Выход: $18 / 25 \times 100\% = 72\%$.

Общая конверсия воронки (Отклик → Выход): $18 / 400 \times 100\% = 4,5\%$.

Стоимость найма (Cost Per Hire):

CPH = Общие затраты / Количество нанятых.
CPH = 450 000 / 18 = 25 000 руб. на одного сотрудника.

Показатель принятия офферов (Offer Acceptance Rate):

OAR = Принято офферов / Выставлено офферов $\times 100\%$.
OAR = 18 / 25 $\times 100\% = 72\%$.

Практическое задание 2. «Выбор визуализации»

Задание:

У вас есть три набора данных. Для каждого набора выберите оптимальный тип диаграммы и кратко обоснуйте свой выбор.

Данные:

Динамика численности персонала компании по месяцам за последние 2 года.
Распределение сотрудников отдела продаж по выполнению квартального плана (в %): 0-50%, 51-80%, 81-100%, 101-120%, >120%.
Сравнение фактического ФОТ и планового ФОТ по кварталам текущего года, а также вклад различных видов выплат (оклад, премия, надбавки) в отклонение.

Примерное решение:

Динамика численности:

Тип: Линейный график (Line Chart).

Обоснование: Линейный график лучше всего показывает изменение непрерывной переменной во времени, позволяя увидеть тренды (рост, падение, сезонность) за длительный период.

Распределение по выполнению плана:

Тип: Гистограмма (Bar Chart) или Столбчатая диаграмма.

Обоснование: Позволяет сравнить частоту попадания сотрудников в различные интервалы (категории). Наглядно



видно, какая категория самая многочисленная, а какая — самая малочисленная.

План-факторный анализ ФОТ:

Тип: Каскадная диаграмма (Waterfall Chart).

Обоснование: Каскадная диаграмма идеально показывает, как из начального значения (план) путём последовательного прибавления/вычитания вкладов факторов (оклад, премия, надбавки) получается конечное значение (факт). Она наглядно демонстрирует структуру отклонений.

6.3. Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации

Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации

1. Что такое HR-аналитика. Компетенции HR-аналитика
2. Различные методы оценки эффективности деятельности служб управления персоналом: экспертная оценка, HR - бенчмаркинг, анализ человеческих ресурсов, аудит персонала.
3. Показатели степени удовлетворенности работников.
4. Показатели эффективности деятельности службы управления персоналом.
5. Экономико-статистический анализ занятости.
6. Экономико-статистический анализ безработицы.
7. Управление производительностью труда. Показатели производительности труда.
8. Показатели экономической оценки эффективности труда.
9. Организационные показатели эффективности труда.
10. Абсолютные и относительные показатели движения рабочей силы.
11. Структура и анализ затрат на персонал в организации.
12. Планирование и бюджетирование затрат в управлении персоналом.
13. Управление затратами по социальным обязательствам и гарантиям.
14. Управление затратами на оплату труда. Зарплатоотдача, зарплатоемкость.
15. Процессы HR-аналитики. Метрики HR-процессов. Работа с HR-данными: анализ и обработка. Работа с персональными данными
16. Общие HR-метрики. Выбор HR-метрик. Целевые значения HR-метрик.
17. HR-метрики процессов подбора и адаптации персонала.
18. HR-метрики процессов оценки, обучения и развития персонала.
19. HR-метрики процессов управления компенсациями и льготами,
20. HR-метрики материальной и нематериальной мотивации персонала
21. Инструменты Excel для преобразования данных. Визуализация данных
22. Метод статистики в HR-аналитике.

Итоговый тест

ВАРИАНТ 1

1. Какие два утверждения наиболее точно характеризуют понятие «HR-аналитика»? (2 правильных ответа)

- А) Это исключительно расчёт заработной платы и налогов
- Б) Это процесс сбора, обработки и интерпретации данных о персонале для обоснования управленческих решений
- В) Это синоним кадрового делопроизводства
- Г) Это междисциплинарная область, объединяющая управление персоналом, статистику и бизнес-анализ

Правильный ответ: Б, Г

2. Какой уровень зрелости HR-аналитики предполагает ответ на вопрос «Что произойдёт в будущем, если сохранятся текущие тенденции?»

- А) Описательный (дескриптивный)
- Б) Диагностический
- В) Прогнозный (предиктивный)
- Г) Предписывающий (прескриптивный)

Правильный ответ: В

3. Какие два источника относятся к внешним источникам HR-данных? (2 правильных ответа)

- А) Данные кадрового учёта компании (1С:ЗУП)
- Б) Отраслевые обзоры заработных плат консалтинговых агентств
- В) Результаты внутреннего опроса вовлечённости сотрудников
- Г) Данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) о рынке труда

Правильный ответ: Б, Г



4. Что является ключевым требованием Федерального закона № 152-ФЗ «О персональных данных» применительно к HR-аналитике?

- А) Обязательная публикация всех HR-данных на сайте компании
- Б) Получение письменного согласия сотрудника на обработку его персональных данных
- В) Запрет на использование Excel для работы с данными сотрудников
- Г) Хранение всех данных исключительно на бумажных носителях

Правильный ответ: Б

5. Какая HR-метрика используется для оценки скорости закрытия вакансии?

- А) Cost Per Hire (CPH)
- Б) Time-to-Fill
- В) Employee Net Promoter Score (eNPS)
- Г) Коэффициент внутренних назначений

Правильный ответ: Б

6. Какие два показателя относятся к HR-метрикам процессов обучения и развития персонала? (2 правильных ответа)

- А) Текучесть персонала на испытательном сроке
- Б) Процент сотрудников, прошедших обучение в соответствии с планом
- В) Окупаемость инвестиций в обучение (ROI обучения)
- Г) Коэффициент совместительства

Правильный ответ: Б, В

7. Что измеряет метрика eNPS (Employee Net Promoter Score)?

- А) Производительность труда одного сотрудника
- Б) Уровень лояльности сотрудников и их готовность рекомендовать компанию как работодателя
- В) Стоимость привлечения одного кандидата
- Г) Процент сотрудников, выполнивших план продаж

Правильный ответ: Б

8. Какие два типа диаграмм наиболее уместны для визуализации структуры (доли) затрат на персонал по статьям бюджета? (2 правильных ответа)

- А) Линейный график
- Б) Круговая диаграмма
- В) Нормированная столбчатая диаграмма (100% stacked bar)
- Г) Точечная диаграмма

Правильный ответ: Б, В

9. Какой метод статистического анализа позволяет оценить силу и направление связи между стажем работы сотрудника и его уровнем заработной платы?

- А) Расчёт среднего арифметического
- Б) Корреляционный анализ
- В) Построение гистограммы
- Г) Расчёт медианы

Правильный ответ: Б

10. Какие два раздела обязательно должны быть включены в ежемесячный HR-отчёт для генерального директора? (2 правильных ответа)

- А) Список сотрудников, опоздавших на работу за месяц
- Б) Ключевые показатели движения персонала (принято, уволено, текучесть)
- В) План-факторный анализ фонда оплаты труда
- Г) Перечень всех проведённых собеседований с указанием имён кандидатов

Правильный ответ: Б, В

11. Установите соответствие между уровнем зрелости HR-аналитики и типовым вопросом, на который он отвечает:
Уровень зрелости Типовой вопрос

- 1. Описательный (дескриптивный) А. «Что нужно сделать, чтобы снизить текучесть на 5%?»
- 2. Диагностический Б. «Какие сотрудники уволятся в ближайшие полгода?»
- 3. Прогнозный (предиктивный) В. «Сколько сотрудников уволилось в прошлом квартале?»
- 4. Предписывающий (прескриптивный) Г. «Почему уволились ключевые специалисты из отдела продаж?»



Правильный ответ:

- 1 — В
- 2 — Г
- 3 — Б
- 4 — А

12. Установите соответствие между HR-метрикой и процессом, к которому она относится:

HR-метрика HR-процесс

- 1. Cost Per Hire (CPH) А. Адаптация персонала
- 2. Процент прошедших испытательный срок Б. Обучение и развитие
- 3. Охват обучением (Training Coverage) В. Подбор персонала
- 4. Соотношение постоянной и переменной части оплаты (Pay Mix) Г. Управление компенсациями и льготами

Правильный ответ:

- 1 — В
- 2 — А
- 3 — Б
- 4 — Г

13. Установите соответствие между инструментом Excel и его основным назначением в HR-аналитике:

Инструмент Excel Назначение

- 1. Сводные таблицы (Pivot Tables) А. Поиск и извлечение данных из одной таблицы в другую по ключу
- 2. Функция ВПР (VLOOKUP) Б. Автоматическая загрузка и преобразование данных из внешних источников
- 3. Условное форматирование В. Агрегация и кросс-табуляция больших массивов данных
- 4. Power Query Г. Визуальное выделение ячеек, удовлетворяющих заданным критериям

Правильный ответ:

- 1 — В
- 2 — А
- 3 — Г
- 4 — Б

14. Установите соответствие между типом отчёта и его периодичностью:

Тип отчёта Рекомендуемая периодичность

- 1. Мониторинг сроков закрытия вакансий А. Ежегодно
- 2. Отчёт по итогам ежегодной оценки персонала Б. Еженедельно или ежемесячно
- 3. Стратегический обзор рынка труда В. Раз в год
- 4. Сводка по текучести персонала Г. Ежемесячно или ежеквартально

Правильный ответ:

- 1 — Б
- 2 — В
- 3 — А
- 4 — Г

15. Установите соответствие между компетенцией HR-аналитика и её содержанием:

Компетенция Содержание

- 1. Бизнес-ориентация А. Владение методами статистического анализа и визуализации
- 2. Аналитические навыки Б. Знание трудового законодательства и норм работы с персональными данными
- 3. Техническая грамотность В. Понимание бизнес-модели компании и связи HR-метрик с бизнес-результатами
- 4. Правовая осведомлённость Г. Уверенная работа в Excel, BI-системах, базах данных

Правильный ответ:

- 1 — В
- 2 — А
- 3 — Г
- 4 — Б

16. Совокупность методов и инструментов для сбора, обработки, анализа и интерпретации данных о персонале с целью принятия обоснованных управленческих решений называется _____.

Правильный ответ: HR-аналитика

17. Уровень зрелости HR-аналитики, на котором компания не только прогнозирует события, но и получает автоматизированные рекомендации по оптимальным действиям, называется _____.



Правильный ответ: прескриптивный (или: предписывающий)

18. Процесс выявления и исправления ошибок, дубликатов, пропусков и аномалий в наборах HR-данных перед их анализом называется _____ данных.

Правильный ответ: очистка (или: cleaning)

19. HR-метрика, показывающая долю сотрудников, успешно завершивших испытательный срок, от общего числа принятых за период, называется «Процент _____ испытательный срок».

Правильный ответ: прошедших

20. Инструмент бизнес-аналитики от Microsoft, предназначенный для интерактивной визуализации данных и создания дашбордов, называется _____.

Правильный ответ: Power BI

6.4. Критерии оценивания

Для аттестации студентов по дисциплине «HR-аналитика» используется балльно-рейтинговая система оценки знаний. Итоговая оценка по дисциплине в семестре складывается из общего количества баллов текущей и итоговой аттестации. Рейтинг студента определяется как сумма баллов за работу в семестре (текущая аттестация) и баллов, полученных в результате экзамена (промежуточная аттестация). Усвоение изучаемой студентом учебной дисциплины в семестре оценивается максимум в 100 баллов.

I. Текущая аттестация (работа в семестре) – 60 баллов

1. Студенты выполняют все виды учебной работы (включая самостоятельную) и отчитываются об их выполнении в сроки, установленные преподавателем.

2. Преподаватель может начислять студенту дополнительные баллы за особые успехи в изучении дисциплины (доклады, активная работа на занятии, участие в студенческих конференциях, дополнительные самостоятельные задания)

Ниже приведено максимальное количество баллов, которое может набрать студент по видам учебной деятельности в течение семестра.

Работа студента в семестре включает в себя несколько видов оценочных работ:

1. Тестирование (до 30 баллов);
2. Решение практических заданий (до 30 баллов);

Критерии оценивания по видам работ:

Тесты - проводятся два раза в течение семестра для оценки текущей успеваемости. Каждый тест содержит 15 вопросов по пройденному материалу. За каждый правильно отвеченный вопрос студент получает 1 балл. При неверном ответе на тестовый вопрос - 0 баллов.

Практические задания/решение кейсов - проводятся три раза в течение семестра для оценки текущей успеваемости. Каждая работа предполагает решение ситуационной задачи или кейса. За каждую выполненную работу студент получает 10 баллов. При неполном раскрытии - 5 баллов. При неверном решении или отсутствии решения - 0 баллов.

II. Промежуточная аттестация (экзамен) – 40 баллов

Экзамен проводится в письменном виде, предлагается билет с 2 теоретическими вопросами и тест из 20 вопросов (10 вопросов закрытого типа с 1 или 2 правильными вариантами ответа, 5 вопросов закрытого типа на установление соответствия, 5 вопросов открытого типа, где нужно вставить пропущенное слово). За каждый теоретический вопрос студент получает от 0 до 5 баллов соответственно.

За каждый правильный ответ в тесте студент получает:

- Вопрос закрытого типа с 1 или 2 правильными вариантами ответа - 1 балл
- Вопрос закрытого типа на установление соответствия - 2 балла
- Вопрос открытого типа, где нужно вставить пропущенное слово - 2 балла

Критерии оценки ответа на теоретический вопрос:

1. Студент полно и аргументировано отвечает в письменной форме по содержанию темы, заданной теоретическим вопросом; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, привести необходимые примеры;



излагает материал последовательно и правильно. 5 баллов.

2. Студент аргументировано отвечает в письменной форме по содержанию темы, заданной теоретическим вопросом; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно и правильно, но допускает некоторые неточности. 3-4 балла.

3. Студент обнаруживает знание и понимание основных положений определенной вопросом темы, но: излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки. 1-2 балла.

4. Студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. 0 баллов.

Максимальное количество баллов - 40.

Если в результате итоговой аттестации (экзамена) студент набрал менее 20 баллов, то результат усвоения дисциплины считается неудовлетворительным, несмотря на количество баллов, набранных по результатам работы в семестре.

Итоговая оценка по дисциплине в семестре складывается из общего количества баллов текущей и итоговой аттестации.

№	Общая сумма баллов	Оценка
1	80 – 100	отлично
2	60 – 79	хорошо
3	40 – 59	удовлетворительно
4	39 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания курсовой работы:

Курсовая работа может быть оценена на «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка защиты курсовой работы является комплексной. При этом оцениваются следующие основные блоки:

Блок 1. Формальные требования и оформление

Структура и объем работы: соответствие рубрикации (введение, главы, параграфы, заключение, список литературы, приложения) методическим указаниям; соблюдение норм объема (30–35 стр. без приложений); логическая соподчиненность разделов.

Техническое оформление: соблюдение требований к шрифту, межстрочному интервалу, полям, выравниванию; корректность оформления заголовков, таблиц, рисунков, графиков и их подписей; единство стиля по всему тексту.

Библиографический аппарат: количество и качество источников (не менее 20, включая НПА, научные статьи, аналитические отчеты, практические руководства за последние 5 лет); корректность и единообразие оформления ссылок и сносок; отсутствие «пустых» фрагментов текста без указания источника.

Грамотность и стиль изложения: отсутствие орфографических, пунктуационных, грамматических и речевых ошибок; владение научным или официально-деловым стилем; терминологическая точность.

Блок 2. Сбор и критический анализ среды

Анализ внешней среды: выявление и анализ внешних факторов, влияющих на HR-процессы (PEST-анализ, тренды рынка труда, зарплатные обзоры, бенчмаркинг, конкуренция за персонал); использование актуальных данных аналитических агентств и государственной статистики; формулирование конкретных угроз и возможностей для организации.

Анализ внутренней среды: сбор и систематизация внутренних HR-данных (текучесть, укомплектованность, производительность, вовлечённость, eNPS и др.); выявление проблемных зон и корневых причин отклонений; оценка эффективности существующих HR-процессов.

Качество и достоверность данных: указание источников данных; обоснование репрезентативности выборки или оговорка об ограничениях; проверка данных на непротиворечивость и очистка от выбросов.

Блок 3. Расчёты и представление результатов

Методология расчётов: обоснованный выбор методов анализа (корреляционный, регрессионный, кластерный анализ, факторный анализ, HR-метрики); приведение формул и объяснение выбора переменных; соответствие методологии поставленным задачам.

Качество и точность расчётов: математическая верность вычислений; проверяемость и прозрачность расчётов; использование аналитического инструментария (Excel, SPSS, Python, BI-системы); проведение проверки статистических гипотез (где уместно).



Визуализация данных: представление данных в наглядной форме (графики, диаграммы, дашборды, тепловые карты); соответствие типа визуализации типу данных; читаемость и информативность иллюстраций.
Интерпретация результатов: объяснение значения полученных цифр для бизнеса; выявление закономерностей, аномалий и причинно-следственных связей; описание ограничений модели.

Блок 4. Разработка решений и их обоснование

Разработка предложений: конкретность, измеримость и реализуемость предлагаемых мероприятий; логическая связь предложений с результатами анализа и расчётов; наличие плана внедрения (этапы, ответственные, сроки).
Экономическое обоснование: расчёт экономического эффекта от внедрения (ROI, сокращение затрат, рост производительности); количественный прогноз изменений; определение срока окупаемости.

Блок 5. Защита курсовой работы

Качество устного доклада: структурированность и соблюдение регламента (5–7 минут); чёткое озвучивание проблемы, цели, задач, методологии, ключевых результатов и рекомендаций; свободное владение материалом (отсутствие чтения с листа).

Качество презентационных материалов: визуальное сопровождение доклада, дополняющее, а не дублирующее его; минимальное количество текста на слайдах; акцент на графики, дашборды, цифры; деловой стиль и читаемость.

Ответы на вопросы комиссии: демонстрация понимания методологии и сути расчётов; способность аргументированно защищать выводы и предложения; умение отвечать на критические замечания и обсуждать ограничения исследования.

Примерный перечень тем курсовых работ по дисциплине «HR-аналитика»:

1. Анализ воронки подбора персонала и разработка дашборда для прогнозирования сроков закрытия вакансий.
2. Оценка эффективности каналов привлечения персонала: расчёт стоимости найма (CPH) и качества кандидатов на основе анализа внешнего рынка труда.
3. Прогнозирование текучести персонала на испытательном сроке с использованием методов статистического анализа.
4. Сравнительный анализ стоимости и скорости подбора при использовании внутреннего кадрового резерва и внешних источников.
5. Исследование бренда работодателя во внешней среде: корреляционный анализ между восприятием компании и воронкой откликов.
6. Разработка системы KPI для оценки эффективности труда удалённых сотрудников: от расчёта норм до обоснования стандартов отчётности.
7. Анализ взаимосвязи моделей материальной мотивации и производительности труда производственного персонала.
8. Оценка эффективности внедрения системы грейдов: анализ должностных инструкций и расчёт справедливости оплаты труда.
9. Исследование влияния вовлечённости персонала на операционные показатели подразделения (на основе eNPS и данных управленческого учёта).
10. Расчёт возврата на инвестиции (ROI) в программы нематериальной мотивации: от сбора данных до представления результатов руководству.
11. Оценка эффективности корпоративного обучения (модель Киркпатрика): расчёт бизнес-показателей до и после развития компетенций.
12. Анализ текучести ключевых сотрудников (Key Employee Retention): критический анализ внутренних факторов и построение прогнозной модели удержания.
13. Формирование и аналитическое обоснование кадрового резерва: применение матрицы «Потенциал-Результативность» (9-box grid).
14. Корреляционный анализ между расходами на обучение и ростом индивидуальной выработки сотрудников.
15. Сбор и анализ данных для построения индивидуальных карьерных треков на основе анализа компетенций.
16. Автоматизация HR-аналитики: разработка технического задания для построения дашборда по движению персонала в BI-системе.
17. Стратегический PEST-анализ рынка труда региона для планирования фонда оплаты труда и подбора массового персонала.
18. Бюджетирование затрат на персонал: план-факторный анализ отклонений и разработка корректирующих мероприятий.
19. Применение методов Data Mining для выявления скрытых факторов, влияющих на увольнение сотрудников.
20. Бенчмаркинг HR-метрик: сравнительный анализ показателей текучести и производительности компании с отраслевыми стандартами.



Оценка результативности курсового проектирования осуществляется по показателям, отраженным в таблице.

Шкала оценивания:

№	Общая сумма баллов	Оценка
1	85 – 100	отлично
2	70-84	хорошо
3	55-69	удовлетворительно
4	54 и менее	неудовлетворительно

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

7.1. Рекомендуемая литература

7.1.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л1.1	Моргунов Е. Б.	Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов (https://urait.ru/bcode/582704)	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС
Л1.2	Волкова Н. В., Евсеева С. А.	HR-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом: учебник для вузов (https://urait.ru/bcode/589843)	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС

7.1.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л2.1	Жуков М.	HeadHunter. Успех неизбежен. Как стартап стал лидером онлайн-рекрутмента и изменил рынок труда: научно-популярная литература (https://znanium.ru/catalog/document?id=474435)	Москва : Альпина ПРО, 2026	ЭБС

7.1.3. Методические разработки

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л3.1	Романова Ю. Д., Винтова Т. А., Коваль П. Е.	Информационные технологии в управлении персоналом: учебник и практикум для вузов (https://urait.ru/bcode/583001)	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС
Л3.2	Круглов Д. В., Резникова О. С., Цыганкова И. В.	Стратегическое управление персоналом: учебник для вузов (https://urait.ru/bcode/588898)	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС

7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Лань [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / издательство Лань. – URL: http://e.lanbook.com/ http://e.lanbook.com/
Э2	Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [Электронный ресурс] : официальный сайт. – URL: http://fcior.edu.ru/ http://fcior.edu.ru/
Э3	Университетская библиотека онлайн [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / ООО Директмедиа Паблишинг. – URL: http://biblioclub.ru/ http://biblioclub.ru/

7.3 Перечень информационных технологий

7.3.1 Программное обеспечение

Adobe Reader

7.3.2 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

1. Электронная библиотечная система «Лань» [Электронный ресурс] : [сайт] . – URL: <http://e.lanbook.com/>
2. Университетская библиотека онлайн [Электронный ресурс] : [сайт] . – URL: <http://biblioclub.ru/>
3. Электронная библиотечная система «Znanium» [Электронный ресурс] : [сайт] . – URL: <https://znanium.ru/>
4. Образовательная платформа "Юрайт" [Электронный ресурс] : [сайт] . – URL: <https://urait.ru/>
5. Журнал для HR и рекрутеров "Хантфлоу" [Электронный ресурс] : [сайт] . – URL: <https://huntflow.media/>
6. Сайт по поиску работы и сотрудников "HeadHunter" [Электронный ресурс] : [сайт] . – URL: <https://chelyabinsk.hh.ru/>



8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для успешного освоения дисциплины «HR-аналитика» необходимы аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарских занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы. Все указанные аудитории и помещения имеются в наличии в достаточном полном объеме (в соответствии со стандартом).

Для реализации дисциплины используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения. Основное оборудование: учебная мебель, рабочие места, переносное автоматизированное рабочее место преподавателя (нетбук), стационарное демонстративное оборудование (телевизор с системой подключения к компьютеру), аппаратный комплекс для организации телеконференцсвязи, комплекс переносного проекционного оборудования (экран, проектор), доска ученическая.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (в том числе, презентации, разработанные преподавателем и иные материалы, демонстрируемые им при помощи мультимедийного оборудования).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с подключением к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

В случае применения при обучении дисциплины электронного обучения, дистанционных образовательных технологий у преподавателя и студентов есть выход в личном кабинете ВУЗа и посредством системы MS Teams дистанционный формат связи является возможным.

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

В ходе изучения дисциплины отводится время на самостоятельную работу студента. Роль преподавателя при этом заключается в ее организации, в обучении методам самостоятельного изучения вопросов теории. Эта организация заключается в определении задания, сроков исполнения, осуществлении контроля и оценке результатов изучения учебного материала.

Основными видами самостоятельной работы являются: работа с печатными источниками информации (конспектом, книгой, документами); работа с компьютерными средствами обучения (Internet), справочно-правовые системы «Гарант», «Консультант Плюс»; выполнение контрольных заданий; написание реферата.

При выдаче задания на самостоятельное изучение теории, преподаватель должен четко разъяснить задание (цель изучения материала, содержание задания, способы выполнения и приемы самоконтроля). Следует указать, на каких вопросах следует остановиться более подробно, какой материал необходимо выучить, а с каким только познакомиться. Это помогает студентам успешнее изучить требуемый материал, плодотворно использовать отведенное время. Задание обучаемым должно соответствовать целям обучения. При организации самостоятельной работы необходимо в процессе консультирования помогать студентам овладеть всеми приемами самостоятельной работы, способствовать повышению ее качества.

Самостоятельная работа реализуется:

1. Непосредственно в процессе аудиторных занятий - на лекциях, практических и семинарских занятиях, при выполнении контрольных работ.
 2. В контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.
 3. В библиотеке, дома, на кафедре при выполнении студентом учебных и творческих задач.
- Виды внеаудиторной СРС разнообразны:
- подготовка и написание рефератов, докладов, и других письменных работ на заданные темы. Студенту желательно предоставить право выбора темы и даже руководителя работы;
 - выполнение домашних заданий различного характера. Это - решение задач; подбор и изучение литературных источников; разработка и составление различных схем, таблиц и др.;
 - выполнение индивидуальных заданий, направленных на развитие у студентов самостоятельности и инициативы.
- Индивидуальное задание может получать как каждый студент, так и часть студентов группы;
- выполнение курсовых проектов и работ;
 - подготовка к участию в научно-теоретических конференциях, смотрах, олимпиадах и др.



Чтобы развить положительное отношение студентов к внеаудиторной СРС, следует на каждом ее этапе разъяснять цели работы, контролировать понимание этих целей студентами, постепенно формируя у них умение самостоятельной постановки задачи и выбора цели.

Аудиторная самостоятельная работа может реализовываться при проведении практических занятий, семинаров, выполнении лабораторного практикума и во время чтения лекций.

При чтении лекционного курса непосредственно в аудитории необходимо контролировать усвоение материала основной массой студентов путем проведения экспресс-опросов по конкретным темам, тестового контроля знаний, опроса студентов и т.д.

На практических и семинарских занятиях различные виды СРС позволяют сделать процесс обучения более интересным и поднять активность значительной части студентов в группе.

Из различных форм СРС для практических занятий на старших курсах наилучшим образом подходят «деловые игры». Тематика игры может быть связана с конкретными производственными проблемами или носить прикладной характер, включать задачи ситуационного моделирования по актуальным проблемам и т.д. Цель практических заданий - в имитационных условиях дать студенту возможность разрабатывать и принимать решения.

При проведении семинаров и практических занятий студенты могут выполнять СРС как индивидуально, так и малыми группами (творческими бригадами), каждая из которых разрабатывает свой проект (задачу). Выполненный проект (решение проблемной задачи) затем рецензируется другой бригадой по круговой системе. Публичное обсуждение и защита своего варианта повышают роль СРС и усиливают стремление к ее качественному выполнению. Данная система организации практических занятий позволяет вводить в задачи научно-исследовательские элементы, упрощать или усложнять задания.

В освоении дисциплины (модуля) инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету является важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение, дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Реализация дисциплины с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) осуществляется на основании «Положения о реализации основных и дополнительных образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Челябинский государственный университет», «Положения о порядке зачета обучающимися по основным профессиональным образовательным программам высшего образования в ФГБОУ ВО «ЧелГУ» результатов освоения в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практик, дополнительных образовательных программ» посредством электронной информационно-образовательной среды ФГБОУ ВО «ЧелГУ». В исключительных случаях (форс-мажор и т.п.) при реализации образовательной деятельности с применением ЭО, ДОТ могут применять компоненты, не входящие в перечень электронной информационно-образовательной среды.

10. СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩИМИСЯ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ И ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием специальных технических средств и информационных технологий, предоставляемых Ресурсным учебно-методическим центром по обучению инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья ЧелГУ по запросу обучающегося (мобильные специальные технические средства для лиц с нарушениями зрения и с нарушением слуха, ассистивные информационные технологии).

При необходимости для обучающихся с нарушениями зрения на рабочих местах для проведения практических или лабораторных занятий устанавливается специальное программное обеспечение (программа речевой навигации, речевые синтезаторы, экранные лупы).

В учебных аудиториях обеспечивается беспрепятственный доступ для обучающихся с инвалидностью и с ограниченными возможностями здоровья. В каждой аудитории, где обучаются инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, предусматривается соответствующее количество мест для обучающихся с учетом нарушений их здоровья.

Для освоения дисциплины инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется доступ к



печатным источникам, имеющимся в научной библиотеке ЧелГУ, с помощью специальных технических средств; доступ с помощью специальных технических и программных средств к электронным источникам, представленным в форме электронного документа в фонде научной библиотеки ЧелГУ или электронно-библиотечных системах.

Учебно-методические материалы для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и особенностям восприятия информации.

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья освоение дисциплины может быть частично или полностью осуществлено с использованием дистанционных образовательных технологий.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обучающимся с инвалидностью и с ограниченными возможностями здоровья обеспечивается по их заявлению предоставление в доступной форме в зависимости от их индивидуальных особенностей инструкции о порядке проведения промежуточной аттестации, оценочных средств и возможности ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, письменно шрифтом Брайля, с использованием услуг ассистента, устно).

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование предоставленных ЧелГУ или собственных технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на задания, процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.