

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Российский государственный гуманитарный университет»**  
**(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
Кафедра организационного развития

## **HR- АНАЛИТИКА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**38.04.03 Управление персоналом**

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

**Современные технологии в управлении человеческими ресурсами**

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очная, очно-заочная, заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

*HR-аналитика в управлении персоналом*  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:

*Канд. экон. наук, доцент кафедры организационного развития С.В.Назайкинский*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 8 от 25.03.2024

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

1. Пояснительная записка .....	4
1.1. Цель и задачи дисциплины .....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций .....	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	4
2. Структура дисциплины.....	4
3. Содержание дисциплины.....	5
4. Образовательные технологии .....	7
5. Оценка планируемых результатов обучения.....	7
5.1 Система оценивания .....	7
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине.....	8
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	9
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	11
6.1 Список источников и литературы .....	11
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». ....	11
6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	11
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	12
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.....	12
9. Методические материалы.....	13
9.1 Планы семинарских занятий.....	13
9.2 Глоссарий по дисциплине .....	16
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины .....	20

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины:*

Формирование у обучающихся компетенций в области HR –аналитики в системе управления персоналом

*Задачи дисциплины:*

- ознакомиться с элементами системы HR –аналитики;
- изучить методы диагностики и мониторинга управления персоналом в организации с использованием HR –аналитики;
- получение знаний не только теоретического и прикладного характера, но и формирование определенных умений, навыков относительно HR –аналитики систем управления персоналом;
- получение умений использовать информацию, полученную в процессе HR –аналитики, для разработки стратегических решений по управлению персоналом в организации.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
<p><i>ПК-4.</i> Способен разработать и реализовать стратегическое управление персоналом организации</p>	<p><i>ПК-4.1.</i> Демонстрирует способность разработать систему стратегического управления персоналом в организации</p>	<p><i>Знать:</i> методы сбора информации и анализа используемые в процессе HR –аналитики для разработки стратегических решений по управлению персоналом в организации.</p> <p><i>Уметь:</i> применять информацию, полученную в ходе HR –аналитики для разработки системы стратегического управления персоналом в организации.</p> <p><i>Владеть:</i> навыками сбора информации и анализа для разработки стратегических решений по управлению персоналом в организации.</p>

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «HR – аналитика в управлении персоналом» является дисциплиной по выбору части, формируемой участниками образовательных отношений, блока дисциплин учебного плана.

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
<b>3</b>	Лекции	<b>10</b>
<b>3</b>	Семинары	<b>20</b>
Всего:		<b>30</b>

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических часов.

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
<b>4</b>	Лекции	<b>8</b>
<b>4</b>	Семинары	<b>16</b>
Всего:		<b>24</b>

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часа.

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
<b>4</b>	Лекции	<b>4</b>
<b>4</b>	Семинары	<b>4</b>
<b>5</b>	Семинары	<b>4</b>
Всего:		<b>12</b>

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часов.

### 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Роль и место HR –	HR-аналитика: понятие и сущность

	аналитики в управлении персоналом	<p>Цели и задачи HR-аналитики в системе управления персоналом.</p> <p>Принципы HR-аналитики.</p> <p>Отличие аналитики от статистики, подход data-driven</p> <p>Этапы развития HR-аналитики в организации</p> <p>Чек-лист «Зрелость HR-аналитики в компании»</p> <p>Этапы работы с HR-аналитикой</p> <p>Портрет профессии «HR-аналитик»</p>
2	Формы и виды HR – аналитики	<p>Формы HR – аналитики: мониторинговая аналитика, исследования, аналитика в моделировании HR – процессов, аналитика процессов управления талантами.</p> <p>Виды HR – аналитики: описательная, поисковая, предиктивная.</p> <p>Описательная аналитика. Базовые понятия: шкала, выборка, распределение, вероятность, репрезентативность.</p> <p>Описательная статистика. Бенчмаркинг, Компонентный анализ.</p> <p>Поисковая аналитика. Базовые понятия: сигнал, шум, гипотеза, изоляция эффекта.</p> <p>Корреляция. Поиск различий между группами.</p> <p>Контрольные карты. A/B тестирование. Методы изоляции эффекта. Другие методы поисковой аналитики и область их применения.</p> <p>Предиктивная аналитика. Базовые понятия: прогноз, модель, точность модели, переобученность модели.</p> <p>Работа с линейными трендами. Работа с вероятностью, деревья решений. Имитационное моделирование и сценарный анализ.</p> <p>Создание и использование других типов моделей</p>
3	HR-метрики в управлении персоналом	<p>KPI, метрики и данные: понятия, сущность.</p> <p>Типы метрик, модели группировки метрик.</p> <p>Нормативные значения для HR-метрик.</p> <p>Пирамида "потребностей" HR-метрик по уровням.</p> <p>HR- метрики кадрового потенциала организации: структура персонала по категориям, доля административного персонала в общей численности работников, число производственных работников на одного непроизводственного или административного сотрудника; возрастная структура персонала; образовательная структура персонала; половая структура персонала; структура персонала по стажу; коэффициент текучести персонала по категориям и по стажу работы в компании; индекс стабильности персонала; коэффициент внутренней мобильности; показатель абсентеизма.</p> <p>HR- метрики процесса подбора и отбора персонала: время закрытия вакансии; стоимость найма одного сотрудника; количество увольнений за первый год работы, текучесть за первый год, текучесть за первый месяц, удовлетворенность кандидата работой, коэффициент отбора, уровень принятия предложения,</p>

		<p>уровень заполнения заявок, коэффициент конверсии.</p> <p>HR- метрики процесса развития талантов: расходы на обучение одного сотрудника, эффективность обучения, время продвижения, темпы продвижения</p> <p>HR- метрики процесса увольнения талантов.</p> <p>HR- метрики эффективности управления талантами: выручка на одного сотрудника, прибыль на одного сотрудника, затраты на оплату труда (процент от выручки, процент от общих расходов).</p> <p>Взаимосвязи HR-метрик между собой.</p> <p>Каталог типовых HR-метрик.</p>
4	Инструменты HR – аналитики	<p>Компьютерные инструменты и платформы HR-аналитики.</p> <p>Встроенная аналитика в автоматизированных HR-системах (SAP, Oracle, 1С и др.)</p> <p>MS Excel и Power BI как инструменты анализа и визуализации данных.</p> <p>Применение языков R и Python в аналитике данных.</p> <p>Аналитические платформы (Tableau, Power BI и др.)</p> <p>Самописный Dashbord/Конструктор отчетов.</p> <p>Мобильные и облачные сервисы управления талантами</p>
5	HR отчетность	<p>Типология HR отчетов: оперативные, аналитические, стратегические.</p> <p>Целевая аудитория отчетов (внутренняя, внешняя).</p> <p>Дашборды.</p> <p>Работа со сводными таблицами. Требования к формату исходных данных.</p> <p>Использование BI-системы для создания HR-отчёта.</p> <p>Визуализация отчетности (графическое моделирование, взаимосвязи).</p>
6	Перспективы применения HR-аналитики в условиях цифровой трансформации управления	<p>Моделирование HR-бизнес-процессов управления талантами в организации на основе HR-аналитики.</p> <p>Разработка показателей эффективности работы с талантами для топ-менеджеров; для линейных руководителей; для HR-подразделения.</p> <p>Использование искусственного интеллекта (AI), больших данных (Big Data) и нейронных сетей в HR-аналитике.</p> <p>Составление прогнозов, гипотез, трендов управления талантами с помощью HR-данных.</p> <p>Принятие решений в области управления талантами в режиме реального времени.</p>

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. Оценка планируемых результатов обучения

##### 5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		60 баллов
- участие в дискуссии на семинаре	5	30
- выполнение практического задания	5	30
Промежуточная аттестация – зачет		40 баллов
<b>Итого за семестр</b>		<b>100 баллов</b>

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55		E	
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

## 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	хорошо/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>



Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
67-50/ D,E	удовлетво- рительно/ зачтено	Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».
49-0/ F,FX	неудовлет- ворительно/ не зачтено	Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

### 5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### *Примеры практических заданий*

##### **Практическое задание 1**

Заполнить чек-лист «Зрелость HR-аналитики в компании» для конкретной организации (по заданию преподавателя)

##### **Практическое задание 2**

Провести анализ репрезентативности выборки на основании стандартного отклонения и доверительного интервала

Провести анализ управления персоналом в конкретной организации (по заданию преподавателя) на основе результатов внешнего исследования (HR-бенчмаркинг)

##### **Практическое задание 3**

Провести аудит управления персоналом в конкретной организации (по заданию преподавателя) с помощью каталога типовых HR-метрик

##### **Практическое задание 4**

Разработать дашборд по воронке подбора персонала конкретной организации (по заданию преподавателя) в MS Excel

##### **Практическое задание 5**

Создать резюме годового отчета по персоналу конкретной организации (по заданию преподавателя)

Провести графический анализ данных о заработной плате конкретной организации ( по заданию преподавателя) с целью визуализации результатов (гистограммы, диаграммы: столбиковая, круговая, Парето, «стебель и листья», рассеяния; линейные графики)

### **Практическое задание 6**

Составить прогноз управления персоналом в конкретной организации (по заданию преподавателя) с помощью HR-данных.

#### *Контрольные вопросы к зачету*

1. HR-аналитика: понятие и сущность
2. Цели и задачи HR-аналитики в системе управления талантами.
3. Принципы HR-аналитики.
4. Этапы развития HR-аналитики в организации
5. Этапы работы с HR-аналитикой
6. Формы HR – аналитики: классификация, общая характеристика
7. Виды HR – аналитики: классификация, общая характеристика
8. Описательная аналитика: базовые понятия и методы.
9. Бенчмаркинг: понятие, сущность, область применения в HR-аналитике.
10. Компонентный анализ: понятие, сущность, область применения в HR-аналитике.
11. Поиск аналитика: базовые понятия и методы.
12. Корреляция: понятие, сущность, область применения в HR-аналитике.
13. Поиск различий между группами: понятие, сущность, область применения в HR-аналитике.
14. Контрольные карты : понятие, сущность, область применения в HR-аналитике.
15. А/В тестирование: понятие, сущность, область применения в HR-аналитике.
16. Методы изоляции эффекта: классификация, общая характеристика.
17. Предиктивная аналитика: базовые понятия, методы.
18. Имитационное моделирование: понятие, сущность, область применения в HR-аналитике.
19. Сценарный анализ: понятие, сущность, область применения в HR-аналитике.
20. Типы метрик: классификация
21. Модели группировки метрик.
22. Нормативные значения для HR-метрик.
23. Пирамида "потребностей" HR-метрик по уровням.
24. HR- метрики кадрового потенциала организации: классификация , характеристика, формулы для расчета.
24. HR- метрики процесса подбора и отбора персонала: классификация , характеристика, формулы для расчета.
25. HR- метрики процесса развития талантов: классификация , характеристика, формулы для расчета.
26. HR- метрики эффективности управления талантами: классификация , характеристика, формулы для расчета.
27. Каталог типовых HR-метрик.
28. Компьютерные инструменты и платформы HR-аналитики.
29. MS Excel и Power BI как инструменты анализа и визуализации данных.
30. Применение языков R и Python в аналитике данных.
31. Мобильные и облачные сервисы управления талантами
32. Типология HR отчетов.
33. Дашборд: понятие, назначение, порядок разработки.
34. Использование BI-системы для создания HR-отчёта.
35. Визуализация отчетности: формы, методы.
36. Моделирование HR-бизнес-процессов управления талантами в организации на основе HR-аналитики.

37. Разработка показателей эффективности работы с талантами для топ-менеджеров; для линейных руководителей; для HR-подразделения.
38. Использование искусственного интеллекта (AI), больших данных (Big Data) и нейронных сетей в HR-аналитике.
39. Составление прогнозов, гипотез, трендов управления талантами с помощью HR-данных.
40. Принятие решений в области управления талантами в режиме реального времени.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1 Список источников и литературы**

#### **Источники**

##### *Основные*

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. (с последующими изменениями) - [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

#### **Литература**

##### *Основная*

1. Хан, Н. HR-аналитика: Практическое руководство по работе с персоналом на основе больших данных : практическое руководство / Н. Хан, Д. Миллнер ; пер. с англ. Е. Серegiной. - Москва : Альпина Паблишер, 2022. - 384 с. - ISBN 978-5-9614-7831-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1904796>

##### *Дополнительная*

1. Еременко, К. Работа с данными в любой сфере: как выйти на новый уровень, используя аналитику / Кирилл Еременко ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 303 с. - ISBN 978-5-96142-652-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078503>

2. Гобарева, Я. Л. Бизнес-аналитика средствами Excel : учеб. пособие / Я.Л. Гобарева, О.Ю. Городецкая, А.В. Золотарюк. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. — 350 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://new.znanium.com>]. - ISBN 978-5-9558-0560-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/854421>

### **6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».**

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
 ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
 Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

### **6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1 Планы семинарских занятий**

#### **Тема 1: Роль и место HR – аналитики в управлении персоналом**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Основные цели и задачи HR-аналитики в системе управления талантами.
1. Этапы развития HR-аналитики в организации
2. Этапы работы с HR-аналитикой

##### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение термина «HR-аналитика»
2. Раскройте сущность понятия «HR-аналитика»
3. Сформулируйте основную цель HR-аналитики в системе управления талантами
4. Перечислите задачи HR-аналитики в системе управления талантами
5. Охарактеризуйте основные принципы организации и функционирования HR-аналитики в системе управления талантами
6. В чем заключается отличие HR-аналитики от статистики,
7. Раскройте сущность подхода data-driven
8. Перечислите основные этапы развития HR-аналитики в организации
9. В чем заключается основная цель проведения бенчмаркинга?
10. Что такое инсайт?
11. Какие разделы включает чек-лист «Зрелость HR-аналитики в компании»
12. Охарактеризуйте основные этапы работы с HR-аналитикой
13. Какие компетенции необходимы HR-аналитику

#### **Тема 2 : Формы и виды HR – аналитики**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Описательная аналитика: задачи, методы, область применения в сфере управления персоналом
2. Поисковая аналитика: задачи, методы, область применения в сфере управления персоналом
3. Предиктивная аналитика: задачи, методы, область применения в сфере управления персоналом

##### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основные формы HR – аналитики
2. Что такое описательная аналитика?
3. Сформулируйте основные задачи описательной аналитики в сфере управления талантами
4. Охарактеризуйте основные методы описательной аналитики в сфере управления талантами
5. Как определяют размер выборки в описательной аналитике?
6. Что такое репрезентативность?
7. В чем заключается сущность описательной статистики?
8. Охарактеризуйте роль бенчмаркинга в управлении талантами?
9. Какие задачи могут быть решены с помощью компонентного анализа?
10. Сформулируйте основные задачи поисковой аналитики.
11. Охарактеризуйте основные методы поисковой аналитики в сфере управления талантами.
12. Что такое изоляция эффекта?
13. Охарактеризуйте методы изоляции эффекта.
14. В чем заключается сущность предиктивной аналитики?
15. Что такое имитационное моделирование и сценарный анализ?

### **Тема 3: HR-метрики в управлении персоналом**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. HR-метрики: типы, общая характеристика
2. Пирамида "потребностей" HR-метрик по уровням.
3. HR- метрики управления талантами в организации
4. Каталог типовых HR-метрик.

#### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятия «HR-метрики».
2. Какие типы HR-метрик применяются в управлении талантами?
3. Какие существуют модели группировки HR-метрик?
4. Что такое «нормативное значения для HR-метрик»?
5. Перечислите уровни пирамиды "потребностей" HR-метрик.
6. Какие существуют HR- метрики кадрового потенциала организации?
7. Охарактеризуйте HR- метрики кадрового потенциала организации , приведите формулы для их расчета.
8. Какие существуют HR- метрики процесса подбора и отбора персонала?
9. Охарактеризуйте HR- метрики процесса подбора и отбора персонала , приведите формулы для их расчета.
10. Какие существуют HR- метрики процесса развития талантов?
11. Охарактеризуйте HR- метрики процесса развития талантов, приведите формулы для их расчета.
12. Какие существуют HR- метрики эффективности управления талантами?
13. Охарактеризуйте HR- метрики эффективности управления талантами, приведите формулы для их расчета.
14. Назначение и область применения каталога типовых HR-метрик.
15. Охарактеризуйте взаимосвязи HR-метрик между собой.

### **Тема 4: Инструменты HR – аналитики**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Компьютерные инструменты и платформы HR-аналитики
2. MS Excel и Power BI как инструменты анализа и визуализации данных
3. Мобильные и облачные сервисы управления талантами

### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте основные компьютерные инструменты HR-аналитики.
2. Охарактеризуйте основные платформы HR-аналитики.
3. Какие задачи анализа данных в области управления талантами могут быть решены с использованием MS Excel?
4. Какие виды визуализации данных в области управления талантами могут быть осуществлены с использованием MS Excel?
5. Какие задачи анализа данных в области управления талантами могут быть решены с использованием Power BI?
4. Какие виды визуализации данных в области управления талантами могут быть осуществлены с использованием Power BI ?
5. Охарактеризуйте мобильные сервисы управления талантами, которые могут быть использованы в HR-аналитике.
6. Охарактеризуйте облачные сервисы управления талантами которые могут быть использованы в HR-аналитике.

### **Тема 5: HR отчетность**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Типология HR отчетов в HR-аналитике.
2. Использование BI-системы для создания HR-отчёта.
3. Визуализация отчетности в HR-аналитике.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие типы отчетов могут быть созданы в процессе HR-аналитики?
2. Какова цель создания оперативных отчетов в HR-аналитике?
3. Перечислите задачи оперативных отчетов в HR-аналитике.
4. Охарактеризуйте содержание оперативных отчетов в HR-аналитике.
5. Какова цель создания аналитических отчетов в HR-аналитике?
6. Перечислите задачи аналитических отчетов в HR-аналитике.
7. Охарактеризуйте содержание аналитических отчетов в HR-аналитике.
8. Какова цель создания стратегических отчетов в HR-аналитике?
9. Перечислите задачи стратегических отчетов в HR-аналитике.
10. Охарактеризуйте содержание стратегических отчетов в HR-аналитике.
11. Кто является целевой аудиторией отчетов в HR-аналитике?
12. Охарактеризуйте внутреннюю целевую аудиторию отчетов в HR-аналитике.
13. Охарактеризуйте внешнюю целевую аудиторию отчетов в HR-аналитике
14. Что такое дашборд?
15. Какие требования предъявляются к формату исходных данных ?

### **Тема 6: Перспективы применения HR-аналитики в условиях цифровой трансформации управления**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Моделирование HR-бизнес-процессов управления талантами в организации на основе HR-аналитики.
2. Использование цифровых инструментов (AI, Big Data, нейронных сетей ) в HR-аналитике управления талантами
3. Особенности принятия решений в области управления талантами в режиме реального времени на основе данных HR-аналитики

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите принципы моделирования HR-бизнес-процессов управления талантами в организации на основе HR-аналитики.
2. Охарактеризуйте стадии моделирования HR-бизнес-процессов управления талантами в организации на основе HR-аналитики
3. Какие показатели эффективности работы с талантами для топ-менеджеров применяются в HR-аналитике?
4. Какие показатели эффективности работы с талантами для линейных руководителей применяются в HR-аналитике?
5. Какие показатели эффективности работы с талантами для HR-подразделения применяются в HR-аналитике?
6. В чем заключаются преимущества использования искусственного интеллекта (AI) в HR-аналитике талантов?
7. В чем заключаются преимущества использования больших данных (Big Data) в HR-аналитике талантов?
8. В чем заключаются преимущества использования нейронных сетей в HR-аналитике талантов?
9. Охарактеризуйте возможности HR-аналитики для разработки прогнозов управления талантами в организации.
10. Охарактеризуйте возможности HR-аналитики для выявления трендов управления талантами в организации
11. В чем заключаются особенности принятия решений в области управления талантами в режиме реального времени на основе данных HR-аналитики .

## **9.2 Глоссарий по дисциплине**

**Аналитические способности** - способности выделять существенные связи, устанавливать и структурировать отношения между элементами информации, строить целостный и дифференцированный образ проблемной ситуации

**Анкета** (фр. enquete - список вопросов)– набор логически связанных вопросов для получения первичной социологической и социально-психологической информации

**Бенчмаркинг** (англ. Benchmarking) — процесс изучения и адаптации примеров эффективного функционирования компаний с целью улучшения собственной работы, включающий в себя оценивание и сопоставление; метод объективного систематического сопоставления собственной деятельности с работой лучших компаний (подразделений своей компании), выяснение причин эффективности бизнеса партнеров, организация соответствующих действий для улучшения собственных показателей и их реализация

**Выборочное обследование** – исследование определенной выборки из генеральной совокупности с целью проекции выводов на всю совокупность

**Генерирование идей** - целенаправленный процесс рождения мысли, объединяющий в единое целое ранее независимые элементы, видоизменения ранее известного комбинирования разнородных элементов.



**Грейдинг** — классификация должностей или сотрудников для определения их значимости для компании с целью построения системы мотивации

**Деловая игра** — метод имитации (подражания, изображения) принятия решений в различных искусственно созданных ситуациях путем разыгрывания соответствующих ролей, индивидуальных и групповых, по заданным или вырабатываемым самими участниками игры правилам

**Затраты на персонал** - затраты на вознаграждение (затраты на оплату труда, выплаты социального характера и льготы, налоговые отчисления и страховые взносы); затраты на оплату услуг по выполнению функций управления персоналом внешними провайдерами (аутсорсинг, аутстаффинг), вознаграждение внештатных работников, работавших по договорам гражданско-правового характера; прочие затраты на выполнение функций управления персоналом, включая услуги по подбору, обучению, оценке персонала, расчету зарплат, консультационных и информационных услуг

**Категория персонала** - классификация работников, исходя из уровня занимаемой ими позиции в организационной структуре (иерархии управления): топ-менеджмент (Top level Management), средний менеджмент (Mid level Management), линейный менеджмент (Low level Management), линейный персонал (Line level Employee)

**Количество закрытых вакансий** - суммарное количество фактически замещенных штатных единиц (из числа вакантных) за отчетный период (включая внутренние ротации)

**Количество открытых вакансий (заявок на подбор за отчетный период)** - суммарное количество вакансий за отчетный период - заявок на подбор вакантных (незамещенных) штатных единиц

**Количество принятых предложений о работе** - суммарное количество предложений о работе, принятых внешними кандидатами, из суммарного количества сделанных предложений; показатель не включает промежуточные, устные и условные предложения о работе

**Количество сделанных предложений о работе** - суммарное количество предложений о работе, сделанных внешним кандидатам: показатель не включает промежуточные, устные и условные предложения о работе

**Контент-анализ** - количественный анализ текстов и текстовых массивов с целью последующей содержательной интерпретации выявленных числовых закономерностей

**Концептуальное мышление** - подход к пониманию (или решению) сложной ситуации или проблемы путем анализа частей, из которых состоит эта ситуация или проблема; в анализ входит определение моделей ситуаций или связей между ситуациями, взаимосвязь между которыми не очевидна; определение ключевых или скрытых проблем

**Корпоративный интранет** - внутренний корпоративный web-портал, призванный решать задачи одной компании; задачи, в первую очередь, по систематизации, хранению и обработке внутрикорпоративной информации; Интранет — сайт доступен только в рамках локальной сети компании, включая удаленные филиалы (intranet) или как портал в сети Интернет, невидимый в поисковых системах и требующий авторизации при входе (extranet)

**Корреляция** (лат. correlatio — взаимосвязимость) - статистическая взаимосвязь двух или нескольких случайных величин (либо величин, которые можно с некоторой допустимой степенью точности считать таковыми)

**Лояльность персонала** - приверженность, преданность персонала организации; лояльность персонала можно рассматривать как соединение трех составляющих: чувство долга перед организацией (нормативная приверженность), опасение потерять работу (вынужденная приверженность), эмоциональная привязанность к компании (эмоциональная приверженность)

**Матрица управления талантами (9 boxes от англ. – 9 ячеек)** – это инструмент, который позволяет соотнести производительность и потенциал сотрудников в компании; матрица в наглядном виде показывает, кто из сотрудников выгоден для организации, а кто отнимает больше ресурсов, чем приносит

**Медиана** - точка середины набора данных

**Метод Дельфи** - метод прогнозирования, согласно которому группу экспертов просят приписать различным факторам, способным оказать влияние на развитие событий в будущем, их степень важности и оценить вероятность наступления событий

**Метод фокус-групп или групповое глубокое интервью** - «гибкий» или «качественный» метод группового маркетингового, социологического, психологического исследования, задачей метода является формирование списка так называемых «гипотез существования», т. е. списка мнений, оценок или высказываний, существующих в целевой аудитории и, предположительно, имеющих не нулевую степень распространения

**Методика критических ситуаций** - процедура измерения удовлетворенности работой или выявления необходимых компетенций, при которой работники описывают ситуации, связанные с работой, которые они оценивают как особенно удовлетворительные или неудовлетворительные

**Мода** — это число, которое наиболее часто встречается в данной совокупности

**Мозговой штурм** - метод генерирования представлений (идей), состоящий в проведении групповых обсуждений, на которых сформулированы конкретная проблема и цель.

**Обзор заработных плат** (англ. salary survey) — вид аналитики, представляющий собой подробное исследование рынка труда, делающий акцент на оплате труда и предоставляемых компенсационных пакетах

**Опросник** (англ. Questionnaire) – список вопросов, подготовленных заранее, на которые респонденту надлежит ответить или утверждения, с которыми он должен согласиться или не согласиться

**Переменная** – характеристика объекта или индивидуума, которая будет проанализирована с использованием статистики

**Прогнозная аналитика** - раздел статистики, который делает обоснованное предположение о будущем объекта исследования

**Репрезентативность выборки** – соответствие ключевых параметров выборки аналогичным параметрам генеральной совокупности (пол, возраст, доход, образование и т.д.)

**Системный подход (комплексный подход)** - направление методологии исследования, в основе которого лежит рассмотрение объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними, то есть рассмотрение объекта как системы

**Среднее** - статистический показатель, который используется для измерения середины в наборе числовых данных; среднее значение - сумма всех чисел, деленная на общее количество чисел

**Статистические данные** – совокупность упорядоченных, классифицированных данных о массовом явлении или процессе

**Стратегический анализ** - выполнение соответствующей функции управления, ориентированной на перспективу и имеющей высокую неопределенность; направление анализа, основанное на реализации системного и ситуационного подходов при изучении различных факторов, влияющих на процесс стратегического управления

**Структурированное интервью** - направленная беседа, целью которой является получение ответов на вопросы, предусмотренные программой исследования; правильно построенное структурированное интервью позволяет более глубоко изучить личностные и профессиональные характеристики кандидата, определить набор его компетенций

**Управление талантами** - система, нацеленная на повышение уровня компетенций в критических, с точки зрения бизнеса, видах деятельности путем внедрения и развития программ по привлечению, приобретению, развитию, продвижению и удержанию талантов

**HR аналитика** – это процесс сбора и обработки информации с целью получения правдивых знаний об HR-ситуации и формирования высокоточных решений по кадровым вопросам

**HR-метрики** — это конкретные показатели, которые позволяют компаниям измерять производительность, эффективность и влияние бизнес-процессов и изменений

**SWOT-анализ** – универсальный метод стратегического планирования, при котором анализируются сильные и слабые стороны выбранной компании или товара; SWOT - акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы).

## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины: формирование у обучающихся компетенций в области HR –аналитики в системе управления персоналом.

Задачи дисциплины:

- ознакомиться с элементами системы HR –аналитики;
- изучить методы диагностики и мониторинга управления персоналом в организации с использованием HR –аналитики;
- получение знаний не только теоретического и прикладного характера, но и формирование определенных умений, навыков относительно HR –аналитики систем управления персоналом;
- получение умений использовать информацию, полученную в процессе HR –аналитики, для разработки стратегических решений по управлению персоналом в организации.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

методы сбора информации и анализа используемые в процессе HR –аналитики для разработки стратегических решений по управлению персоналом в организации, разработки стратегии управления человеческими ресурсами как элемента общекорпоративной стратегии устойчивого развития.

*Уметь:*

применять информацию, полученную в ходе HR –аналитики для разработки системы стратегического управления персоналом в организации и управления талантами.

*Владеть:*

навыками сбора информации и анализа для разработки стратегических решений по управлению персоналом в организации.