

УТВЕРЖДАЮ  
Директор ВШТЭ



## Рабочая программа дисциплины

**Б1.В.ДВ.01.01** HR-аналитика

Учебный план: ФГОС3++b380301.10-1\_21-14.plx

Кафедра: **10** Менеджмента и права

Направление подготовки:  
(специальность) 38.03.01 Экономика

Профиль подготовки: Бизнес-аналитика  
(специализация)

Уровень образования: бакалавриат

Форма обучения: очная

### План учебного процесса

Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа обучающихся		Сам. работа	Контроль, час.	Трудоём- кость, ЗЕТ	Форма промежуточной аттестации
	Лекции	Практ. занятия				
5	УП	34	34	75,75	0,25	Зачет
	РПД	34	34	75,75	0,25	
Итого	УП	34	34	75,75	0,25	
	РПД	34	34	75,75	0,25	

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утверждённым приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 954

Составитель (и):

старший преподаватель

Жужома Ю.Н.

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой менеджмента и права

Бескровная В.А.

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

Бескровная В.А.

Методический отдел:

Смирнова В.Г.

## 1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1 Цель дисциплины:** формирование у студентов знаний и навыков, использование различных данных для предсказания того, какие процессы управления персоналом могут способствовать улучшению результативности деятельности работников.

**1.2 Задачи дисциплины:**

формирует системное представление о функции HR как стратегического бизнес-партнера, задача которого — помогать бизнесу достигать стратегических целей с помощью HR-инструментов.

**1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:**

Предварительная подготовка предполагает создание основы для формирования компетенций, указанных в п. 2, при изучении дисциплин:

Лидерство

Управление персоналом

Менеджмент

Информационные технологии

Деловые коммуникации

## 2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>ПК-8: Способен анализировать, обосновывать и выбирать решения</b>
--

<b>Знать:</b> основы систем сбора, анализа и хранения данных, ключевые HR-метрики, требования к составлению аналитических отчетов по вопросам обеспечения предприятия трудовыми ресурсами
---

<b>Уметь:</b> оценивать и эффективно применять методики подбора персонала, эффективно использовать средства и методы оценки персонала, в том числе, основанные на результативности и потенциале сотрудников, создавать карту компетенций и стратегию их развития, исходя из потребностей предприятия
--

<b>Владеть:</b> методиками сбора данных, формирования систем показателей и анализа индикаторов, характеризующих состояние, движение и качество трудовых ресурсов предприятия
--

### 3 РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий	Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа		СР (часы)	Инновац. формы занятий	Форма текущего контроля
		Лек. (часы)	Пр. (часы)			
Раздел 1. Аналитика в HR						
Тема 1. Цель, задачи, предмет и содержание курса «HR-аналитика» Понятие. Основные сферы использования, современные подходы и концепции, этапы развития аналитики персонала: принципы, направления, модели, виды. Информационная база о персонале и способы её получения. Место аналитики в системе управления персоналом. Инструментарий проведения аналитики персонала. Последовательность проведения анализа. Оценка эффективности анализа. Совершенствование системы управления персоналом организации по результатам анализа.	5	2	2	5		К
Тема 2. Анализ данных для решения задач управления человеческими ресурсами Элементы системы HR-аналитики, цели и задачи внедрения метрик HR-процессов. Методы изучения основных проблем эффективного использования персонала: исследовательские подходы, инструментарий проведения аналитики. Алгоритм организации исследования: гипотеза. Предиктивная HR-аналитика. Необходимые данные и шкалы. Инвентаризация данных. Выбор методик исследования. Методы статистики и IT-решений для обработки больших массивов данных.		2	2	4		

<p>Тема 3. Современная HR-аналитика  Мировые тренды в области HR-аналитики. Зарубежные практики применения HR-аналитики. HR-трансформация в процессе развития HR-аналитики. Современные технологии HR-анализа. Критерии выбора HR-метрик. Наиболее из них распространённые. ROI как универсальный инструмент HR-аналитики. Примеры использования HR-метрик. Навыки HR, необходимые для использования HR-аналитики. Digital- грамотность HR. Внедрение HR-аналитики. Определение целей и задач. Внедрение ETL: извлечение, обработка и загрузка (extraction, transformation and loading). Интеграция результатов в бизнес- операции. Осуществление регулярного анализа. Оценка эффективности.</p>		2	2	4	ИЛ	
<p>Тема 4. Введение в большие данные  Предпосылки формирования тренда больших данных. Основные вызовы больших данных (4V). Определение термина "большие данные" Понимание вызовов 4V больших данных, их взаимосвязь. Понимание условий возникновения MapReduce и о его реализации Hadoop. Представление о факторах возникновения тренда больших данных. Машинные данные и их классификация.</p>		2	2	5		
<p>Раздел 2. Стратегическое планирование на основе HR-аналитики</p>						
<p>Тема 5. Стратегическая роль исследований в организации  Разработка стратегии в области HR в рамках корпоративной стратегии. Составление профилей должностей и модели компетенций. Принятие управленческих решений на основе данных. Формирование HR стратегии организации на основе HR-аналитики: системное представление о функции HR как стратегического бизнес-партнера, задача которого обеспечить компанию высокорезультативным и мотивированным персоналом.</p>		2	2	4		К
<p>Тема 6. Управление изменениями  Внедрение системы менеджмента качества. Применение проектного подхода в управлении изменениям. Инструменты, помогающие в работе с сопротивлением сотрудников при внедрении изменений. Внедрение изменений в рамках модели Дж.Коттера и модели ADKAR.</p>		2	2	5		

<p>Тема 7. Анализ текучести и вовлеченности персонала  Анализ вовлеченности персонала. Факторный EngagementRate. Анализ связи вовлеченности с показателями работы компании. Анализ связи модели компетенций (отдельных компетенций) с результативностью персонала. Анализ зависимости ценностей компании (ее компонентов) с показателями продуктивности, текучести. Анализ зависимости продуктивности от различных характеристик сотрудников (пол, возраст, семейное положение, образование, прочее). Прогнозные модели, предупреждающие о спаде продуктивности, взятии незапланированных отпусков и т.д. Прогнозные модели увольнения сотрудников. Модели планирования рабочей силы. Анализ и прогнозирование текучести. Факторный анализ текучести. Аналитика по уволенным – структура причин, % внешнего резерва, готовность к возвращению. Связь частоты нарушений правил внутреннего распорядка, охраны труда, с различными характеристиками персонала.</p>		2	2	4	ИЛ	
<p>Тема 8. Анализ подбора и адаптации персонала  Аудит бизнес-процесса «рекрутинг». Анализ проблемных вакансий. Анализ структуры команды рекрутеров. Оценка и анализ работы рекрутеров. Общий анализ эффективности рекрутинга. Анализ сорсинг-стратегии, каналов привлечения. Анализ времени и стоимости найма. Анализ структуры оценки соискателей, связь между заданиями «на входе» и реальной способностью быть эффективным. Оценка и анализ лояльности кандидатов к компании. Анализ профилей успешных сотрудников, маркеров, способствующих распознавать перспективных специалистов на ранних этапах.</p>		2	2	4		
<p>Раздел 3. HR-аналитика обучения, аттестации и оценки персонала</p>						К

<p>Тема 9. Анализ оценки и аттестации персонала  Анализ эффективности использования персонала. Аудит рабочих мест и его роль в повышении эффективности развития персонала. Направления аудита рабочих мест: оценка системы учёта, аттестации и рационализации; сбалансированности рабочих мест и работников; укомплектованности персоналом в соответствии с профессиональным и квалификационным уровнем. Анализ качества оценки персонала. Анализ качества определения HiPo (потенциала) сотрудников. Анализ эффективности дальнейшей работы с HiPo сотрудников.</p>		2	2	4		
<p>Тема 10. Анализ системы обучения персонала  Оценка соответствия системы обучения изменениям в технике и технологии, используемых в организации. Анализ потребностей в обучении. Анализ связи между обучением и показателями продуктивности. Анализ связи между показателями выходного тестирования и рабочими результатами. Анализ зависимости эффективности обучения от различных методов подачи информации. Анализ покрытия обучающими мероприятиями. Оценка роли знаний в производственно-экономических отношениях персонала: интеллектуального капитала и его структуры.</p>		2	2	4		
<p>Тема 11. Анализ интеллектуального капитала.  Анализ интеллектуального капитала как фактор предупреждения от случайных потерь важных способностей, знаний, умений персонала; создания базы знаний; составления программ развития персонала, возможности использовать нематериальные активы организации.</p>		2	2	5	ИЛ	

<p>Тема 12. Анализ вознаграждений персонала Аудит, оценка и прогнозирование вознаграждений работников. Основные направления аудита. Оценка соблюдения интересов работников и политики организации в области оплаты труда. Ретроспективный анализ опросов, HR-исследований в области мотивации. Расчет и анализ индекса eNPS (удовлетворенности). Анализ рынка заработных плат и корпоративных льгот. Анализ соответствия зарплатных схем общей бизнес логики (в частности, переплаты/недоплаты). Анализ соответствия мотивационных ожиданий (исходя из возрастной структуры персонала) с текущей политикой компании. Исследования факторов демотивации сотрудников. Прогнозирование изменений мотивационных ожиданий сотрудников.</p>		2	2	5		
<p>Раздел 4. Бюджетирование на основе HR-аналитики эффективности персонала и службы HR-аналитики</p>						
<p>Тема 13. HR-аналитика производительности труда Понятие «KPI». Связь KPI с HR-аналитикой: с целями подразделений, компании. Построение бюджета на персонал. Финансовая отдача от расходов на персонал. Производительность труда. Анализ производительности труда: уровня и динамики, факторов и резервов роста производительности труда; соотношения темпов изменения производительности труда и его оплаты. Анализ социального развития: формирования и использования фонда социального развития организации и выплат социального характера. Экономико-математические методы и модели анализа трудовых показателей, их использование в аудите персонала.</p>		2	2	5		К
<p>Тема 14. Анализ динамики и структуры ФОТ Анализ динамики темпов роста ФОТ с темпом роста финансовых показателей компании. Расчет и анализ точки безубыточности сотрудника. Анализ расходов, связанных с потерей трудоспособности, производственными травмами и т.д. Анализ затрат отдельных функциональных HR-направлений (в их многообразии).</p>		2	2	6		



Тема 15. Служба аналитики Служба аналитики: цели, задачи, принципы построения, функции. Критерии оценки эффективности работы служб управления персоналом. Направления анализа качества управления персоналом. Роль аудита служб управления персоналом в повышении эффективности управления. Проведение аудита. Основные направления, цели и задачи. Применение результатов аудита персонала для HR-аналитики.		2	2	6	РИ	
Тема 16. Перспективы развития HR-аналитики Прогнозы развития HR-аналитики. Стимулы роста HR-аналитики. Сосредоточение на бизнес-приоритетах. Инвестиции в HR-аналитику. Их цели и задачи. Построение команды аналитиков. Определение их профессиональных качеств и обязанностей. Условия для создания успешной системы HR-аналитики в организации.		4	4	5,75		
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		34	34	75,75		
Консультации и промежуточная аттестация (Зачет)		0,25				
<b>Всего контактная работа и СР по дисциплине</b>		68,25		75,75		

#### 4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовое проектирование учебным планом не предусмотрено

#### 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

##### 5.1 Описание показателей, критериев и системы оценивания результатов обучения

##### 5.1.1 Показатели оценивания

Код компетенции	Показатели оценивания результатов обучения	Наименование оценочного средства
ПК-8	<p>Формулирует цели, принципы и методы аналитики в управлении персоналом, базовые показатели планирования потребности и эффективности использования персонала организации, требования к составлению аналитических отчетов.</p> <p>Способен к самостоятельному анализу эффективности и результативности персонала с использованием современных методов сбора и анализа данных, умеет разрабатывать прогнозные модели и стратегию развития и использования персонала, исходя из общей стратегии предприятия.</p> <p>Демонстрирует навыки проведения аналитической и экспертно-диагностической деятельности в трудовой сфере, системе управления персоналом оценки эффективности его использования в организации.</p>	<p>Вопросы устного собеседования.</p> <p>Практико-ориентированные задания.</p>

##### 5.1.2 Система и критерии оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	
	Устное собеседование	Письменная работа
Зачтено	Обучающийся дает полный исчерпывающий ответ, явно показывающий всестороннее и	

	<p>глубокое знание целей, основных принципов и методов HR-аналитики и эффективности использования персонала. Свободно ориентируется в основных понятиях, терминах и определениях при ответе. Усвоил основную и знаком с дополнительной литературой. Может применять методы и принципы оценки эффективности при решении практических задач, а так же методы обоснования структуры, сбора и проверки достоверности данных в решении конкретных ситуаций по анализу ключевых HR-метрик. Демонстрирует творческие способности и широкую эрудицию, оригинальный подход к материалу, способность к моделированию в рамках основных функций HR-аналитики.</p> <p>При выполнении практико-ориентированного задания обучающийся демонстрирует правильное понимание условия задачи, владение навыками его анализа, выбора нужных методов и способов для ее решения, знание нормативных показателей. Представленный ответ может интерпретировать и аргументировать.</p>	
Не зачтено	<p>Обучающийся не имеет достаточного уровня знания дисциплины; не может сформулировать основные цели, задачи и принципы HR-аналитики; плохо ориентируется в основных понятиях и определениях; плохо знаком с основной литературой; допускает при ответе на зачете существенные ошибки и не может устранить их даже под руководством преподавателя.</p> <p>При выполнении практико-ориентированного задания обучающийся не может проанализировать условие задачи, наметить план ее решения, плохо ориентируется в нормативных показателях, не может аргументировать правильность своих решений.</p>	

## 5.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

### 5.2.1 Перечень контрольных вопросов

№ п/п	Формулировки вопросов
Семестр 5	
1	Роль HR-аналитики в принятии управленческих решений
2	Анализ данных в области подбора персонала: требования к составлению аналитических отчетов
3	Анализ данных в области обучения персоналом: требования к составлению аналитических отчетов
4	Анализ данных в области развития персонала: требования к составлению аналитических отчетов
5	Анализ данных в области оплаты труда : требования к составлению аналитических отчетов
6	Анализ данных в области оценки персонала: требования к составлению аналитических отчетов
7	Анализ данных в области кадровых перемещений работников: требования к составлению аналитических отчетов
8	Модель предсказания уровня текучести персонала: современные методики и практика применения
9	Модель предсказания уровня вовлеченности персонала: современные методики и практика применения
10	Информационная безопасность и анализ данных о людях

11	Методические подходы к анализу достоверности данных при работе с персоналом
12	КПЭ в области управления персоналом и подходы к их анализу: современные методики и практика применения
13	Связь HR-аналитики с бизнес-показателями всей организации
14	Графический анализ HR-данных: современные методики и практика применения
15	Описательная статистика и вариативность HR-данных
16	Графический анализ HR-данных
17	Корреляция и регрессия для решения HR-задач
18	Множественная регрессия в HR
19	Основные категории, виды, принципы аналитики и аудита в сфере труда и управления персоналом
20	Современные тенденции изменения социально-экономических показателей в организации, факторы и резервы роста производительности труда
21	Правила подбора информационной базы для анализа и аудита трудовых показателей и кадровых процессов
22	Разработка рекомендаций по результатам анализа и аудита персонала – основная функция HR-аналитики
23	Правила составления аналитических обзоров, отчетов и презентаций по результатам анализа персонала организации
24	Алгоритм анализа трудовых показателей и процессов управления персоналом в организациях и использования различных источников информации
25	Мероприятия комплексного анализа и аудита системы управления персоналом, кадровых процессов, кадрового потенциала организации
26	Прогнозные модели увольнения сотрудников и правила их составления
27	Анализ и прогнозирование текучести
28	Анализ частоты нарушения ПВТР, охраны труда и их связь с различными характеристиками
29	Анализ зависимости продуктивности от различных характеристик сотрудников (пол, возраст, семейное положение, образование, прочее)
30	Анализ связи модели компетенций (отдельных компетенций) с результативностью персонала
31	Анализ профилей успешных сотрудников, маркеров, способствующих распознавать перспективных специалистов на ранних этапах
32	Оценка и анализ лояльности кандидатов к компании
33	Анализ соответствия мотивационных ожиданий (исходя из возрастной структуры персонала) с текущей политикой компании
34	Анализ связи KPI с целями подразделений, компании
35	Анализ рынка заработных плат и корпоративных льгот
36	Ретроспективный анализ опросов, HR-исследований в области мотивации
37	Анализ динамики темпов роста ФОТ с темпом роста финансовых показателей компании
38	Анализ расходов, связанных с потерей трудоспособности, производственными травмами и т.д.
39	Аудит бизнес-процесса «рекрутинг»
40	Анализ проблемных вакансий
41	Общий анализ эффективности рекрутинга

### 5.2.2 Типовые тестовые задания

Не предусмотрены

### 5.2.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

1. При анализе деятельности кафе в южном городке руководство осталось недовольным результатами работы персональщиц по показателю текучести кадров В 2021 году более 37% (численность персонала кафе по месяцам составила: 10; 10; 15; 20; 25; 35; 45; 45; 45; 35; 20; 20). Массовые увольнения пришлось на период с мая по октябрь и составили 10 человек, что само по себе не много. Что не учли аналитики при расчете показателя, какой фактор мог бы позитивно сказаться на снижении результата и более лояльном отношении руководства к предоставляемой информации. Рассчитайте, аргументируйте полученный результат.

2. При проведении управленческого аудита были выявлены значительные расходы по обучению персонала (выше предусмотренных в ООО "ЗАЛП" бюджетом), руководство приняло решение в кратчайшие сроки (с завтрашнего дня) экстренно провести аудит по вопросам обучения персонала, ответственным назначили начальника отдела кадров, который согласовывал направление персонала на обучение. Он отказался от выполнения данного поручения, написав служебную записку с объяснениями причин. Существуют ли уважительные причины для неисполнения поручения в данном случае. Какие рекомендации необходимо дать руководству компании при организации аудита обучения персонала. Ответ аргументируйте.

### 5.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, владений (навыков и (или) практического опыта деятельности)

#### 5.3.1 Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации и порядок ликвидации академической задолженности

Проведение промежуточной аттестации регламентировано локальным нормативным актом СПбГУПТД «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»

#### 5.3.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная  Письменная  Компьютерное тестирование  Иная

#### 5.3.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине

- Возможность пользоваться конспектами лекций и записями материалов практических занятий;
- Время на подготовку к устному опросу - 20 минут, на ответ - 10 минут.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1 Учебная литература

Автор	Заглавие	Издательство	Год издания	Ссылка
<b>6.1.1 Основная учебная литература</b>				
Абакумова, Н. Н., Бажутин, И. С.	Социально-экономический аудит персонала	Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»	2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/87163.html">http://www.iprbookshop.ru/87163.html</a>
<b>6.1.2 Дополнительная учебная литература</b>				
Кургаева, Ж. Ю.	Кадровая политика и кадровый аудит организации	Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет	2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/79298.html">http://www.iprbookshop.ru/79298.html</a>

### 6.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>  
Электронная библиотека ВШТЭ СПб ГУПТД [Электронный ресурс]. URL: <http://nizrp.narod.ru>  
Электронно-библиотечная система «Айбукс» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ibooks.ru/>  
База данных Минэкономразвития РФ «Информационные системы Министерства в сети Интернет» [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/systems/infosystems/>  
База открытых данных Минтруда России [Электронный ресурс]. URL: <https://rosmintrud.ru/opendata>

### 6.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

MicrosoftWindows 8  
MicrosoftOfficeProfessional 2013

### 6.4 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Аудитория	Оснащение
Лекционная аудитория	Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска
Учебная аудитория	Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска