

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Высшая школа современных социальных наук (факультет)

Утверждаю  
Директор  
ВШССН (факультета)  
МГУ имени М.В. Ломоносова  
академик Г.В. Осипов  
\_\_\_\_\_ 20\_ г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«Основы кадровой аналитики»**  
для магистров по направлению подготовки:  
**38.04.03 «Управление персоналом»**

Направленность (профиль) ОПОП  
«Управление человеческими ресурсами и кадровая аналитика»

Форма обучения: очная

Программа одобрена на заседании Ученого совета ВШССН  
2022 года, протокол № 6

Москва, 2022

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки (специальности) 38.04.03. «Управление персоналом».

Образовательный стандарт МГУ по направлению подготовки утвержден решением Ученого совета МГУ имени М.В. Ломоносова от 28 декабря 2020 года (протокол №7).

Год (годы) приема на обучение: \_\_\_\_\_

**1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО:** относится к профессиональным дисциплинам вариативной части, 2 семестр.

---

**2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия (если есть):**

- «Теория организации и организационного проектирования»

**3. Результаты обучения по дисциплине (модулю):**

<b>Формируемая компетенция</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине</b>
<b>СПК-1.</b> Способность анализировать и сравнивать различные инструменты деловой оценки персонала и, при необходимости формировать оригинальные методики оценки персонал в интересах конкретной организации	<b>Знать:</b> основные сходства и различия диагностики и организационных исследований; <b>Уметь:</b> анализировать и оценивать состояние персонала компании; <b>Владеть:</b> навыками поиска и систематизации научной литературы по теме;
<b>СПК-3.</b> Способность формировать различных программ личностного и профессионального развития персонала на основе кадрового анализа	<b>Знать:</b> основные метрики, используемые в кадровой аналитике; <b>Уметь:</b> диагностировать основные типы организационных проблем, на основе имеющихся данных; <b>Владеть:</b> навыками анализа влияние различных факторов на конкретные виды поведения сотрудников;
<b>СПК-7.</b> Умение формировать кадровые технологии, способные эффективно функционировать в российских и международных компаниях	<b>Знать:</b> основные подходы к принятию решению на основе данных в управлении человеческими ресурсами; <b>Уметь:</b> разрабатывать проекты решений в различных функциональных областях УЧР; <b>Владеть:</b> навыками проектирования организационных изменений;

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:**

Объем дисциплины (модуля) составляет 3 зачетные единицы, 108 ч., из которых 36 часов составляет контактная работа обучающегося с преподавателем (18 ч. занятия лекционного типа и 18 ч. занятия семинарского типа), 72 часа составляет самостоятельная работа обучающегося.

**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий:**

5.1. Структура дисциплины (модуля) по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий (в строгом соответствии с учебным планом)

Наименование разделов и тем дисциплины (модуля),  Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Номинальные трудозатраты обучающегося			Всего академических часов	Форма текущего контроля успеваемости* (наименование)
	Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) Виды контактной работы, академические часы		Самостоятельная работа обучающегося, академические часы		
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа			
Тема 1. Организационные исследования и диагностика. Средства организационной диагностики как разновидность социальной технологии. Кадровая аналитика	2	2	8	12	Устный опрос, доклады
Тема 2. Кадровая аналитика в системе управления человеческими ресурсами	2	2	8	12	Устный опрос, доклады
Тема 3. Функции и универсальная структура диагностических средств	2	4	12	18	Работа с кейсами, доклады
Тема 4. Особенности количественных методов сбора данных в организациях.	2	2	10	14	Работа с кейсами, доклады
Тема 5. Метод опроса.	4	2	8	14	Работа с кейсами, доклады
Тема 6. Характеристика качественных исследований в организации	2	2	10	14	Работа с кейсами, доклады
Тема 7. Организация и проведение исследований и диагностики в организациях	4	4	16	24	Работа с кейсами, доклады
Промежуточная аттестация (зачет(ы) и  (или) экзамен(ы)): экзамен в 3 семестре					—  —
<b>Итого</b>	18	18	72	<b>108</b>	—

## 5.2. Содержание разделов (тем) дисциплины

№ п/п	Наименование разделов (тем) дисциплины	Содержание разделов (тем) дисциплин
1.	Тема 1. Организационные исследования и диагностика. Средства организационной диагностики как разновидность социальной технологии. Кадровая аналитика	<p>HR – аналитика как этап развития прикладных и организационных исследований.</p> <p>HR – аналитика как форма аналитико-консультационной деятельности. Диагностика и исследования: сходства и различия. Границы применения. Диагностика как выявление симптомов или причин патологии. Диагностические исследования как разновидность прикладных организационных исследований.</p> <p>Диагностика как вид социальной технологии: проблема алгоритмизации управленческой деятельности. Средства диагностики как технология подготовки управленческих решения. Функции организационной диагностики.</p> <p>Феномен, предпосылки, этапы и направления развития HR-аналитики. Общее и различия между понятиями Workforce Analytics, Talent Analytics, People Analytics, Human Capital Analytics, HR Analytics. Модель Берсина этапов зрелости Talent Analytics.</p>

2.	Тема 2. Кадровая аналитика в системе управления человеческими ресурсами	<p>Предметное поле HR –аналитики в современных организациях. Объекты диагностики как социальные целостности: работник, группа, организация, фрагменты окружения. Специализация диагностических задач. Направления работы в системе средств организационной диагностики, связанные с обеспечением основных функций организации в сфере управления человеческими ресурсами. Направления и тематика проектов по HR-аналитике..</p> <p>Концептуальные рамки стратегического управления человеческими ресурсами. Основные роли службы управления человеческими ресурсами. Виды и этапы развития служб УЧР. HR бизнес-партнер как стратегическая роль в организации.</p> <p>Влияние HR-аналитики на функцию УЧР, роли HR-службы, практики УЧР и компетенции HR-менеджеров. Организационные структуры, в которых реализуется аналитическая функция в области УЧР. Модель компетенций HR-аналитика</p>
3.	Тема 3. Функции и универсальная структура диагностических средств .	<p>Структура диагностических средств.</p> <p>Блок описания реального состояния как базовый блок диагностического средства и его специфика. Основания для типологии блока описания реального состояния. Проблемный и предметный подходы, различие в теоретико-методологических основаниях, методических приемах и решаемых задачах.</p> <p>Блок описания должного состояния как не имеющий аналогов в программе исследования. Постановка вопроса о норме. Представление о должном как необходимый элемент подготовки решения.</p> <p>Блок определения рассогласования между реальным м должным состоянием объекта – основание для подготовки решения. Определение границы отклонения. Различия по степени жесткости оценки отклонений. Различия по уровням формализации, стандартизации, технологизации процедур диагностики. Различия в методах проверки на адекватность диагностических задач.</p>
4.	Тема 4. Особенности количественных методов сбора данных в организациях.	<p>Понятие переменной, квантификация, шкалирование, статистика как базис генерализации, формализованные методы сбора эмпирической информации, математические методы анализа данных.</p> <p>Общие сведения о выборке исследования. Основные виды выборки. Связь показателей выборки, видов выборки с проблемой, задачами и гипотезами исследования и возможностями исследователя. Малые выборки, их значение для исследования организаций: их особенности, возможности применения.</p>

5	Тема 5. Метод опроса.	<p>Разновидности опросов, используемых в исследованиях в организациях.</p> <p>Общее и особенное в подготовке инструментария в зависимости от метода исследования. Научная обоснованность инструментария исследования.</p> <p>Проблема достоверности ответов на вопрос в зависимости от метода исследования. Логика построения инструментария.</p> <p>Специфика анкетного опроса. Онлайн-анкетирование: возможности и ограничения... Анкета как исследовательский инструмент. Композиция анкеты: основные структурные элементы. Последовательность вопросов: правила компоновки, эффекты контекста. Общие принципы разработки и оформления вопросника.</p> <p>Разработка инструментария: требования к формулировкам вопросов.</p> <p>Классификация вопросов. Вопрос и его структурные элементы. Основные требования к вопросам. Краткость, лаконизм. Ясные, узнаваемые фрагменты действительности. Проблема компетентности. Однозначность интерпретации. Другие содержательные и стилистические требования к вопросам.</p> <p>Ошибки при формулировке вопросов и вариантов ответов. Особенности измерения поведения, установок. Социально-демографические вопросы («паспортичка»).</p> <p>Разнообразие построения вопросов. Ограниченное количество вопросов, неограниченное число выборов и сфер их применения. Проблемная ситуация. Социологический тест. Портрет. Континуум, таблицы и другие варианты. Недостатки, преимущества, сфера применения. Пути преодоления недостатков закрытых вопросов.</p> <p>Методы повышения достоверности данных.</p>
6	Тема Характеристика качественных исследований организации	<p>6. в</p> <p>Особенности «качественных» исследований: феноменология как методологическая основа, понимающие и прожективные методики, ситуативный анализ как исследовательская стратегия. Особенности подготовки программы качественного исследования</p> <p>Интервью как метод качественных исследований. Виды интервью. Общие правила подготовки и проведения интервью. Особенности использования метода фокус-групп.</p> <p>Анализ документов. Выбор документальных источников. Проблема достоверности документальной информации. Первичный и вторичный документ. Жесткие и мягкие методы анализа документов. Контент-анализ. Основные принципы контент-анализа.</p> <p>Наблюдение, мягкие и жесткие формы наблюдения. Преимущества и недостатки включенного наблюдения, его</p>

		<p>особенности в организационных исследованиях, границы его применения.</p> <p>Методы и стратегия кейс-стади. Эксперимент. Возможности его использования в организации, недостатки и ограничения.</p> <p>Подходы к анализу данных в качественном исследовании.</p>
7.	<p>Тема 7. Организация и проведение исследований и диагностики в организациях</p>	<p>Выбор темы и согласование плана исследования с научным руководителем. Основные элементы программы исследования: обоснование актуальности и проблемы, цели и задачи, объект и предмет, источники данных, методы их сбора и анализа.</p> <p>Выбор теоретических подходов и базовых теорий для изучения проблемы исследования и определения связей между объектом и предметом исследования.</p> <p>Формулирование гипотез количественного исследования. Исследовательские вопросы качественного исследования.</p> <p>Теоретическая модель исследования. Дизайн эмпирического исследования..</p> <p>Комбинирование качественных и количественных методов в организационных исследованиях. Общее и особенное в подготовке инструментария в зависимости от выбранной модели (количественной/качественной) и метода исследования. Научная обоснованность инструментария исследования.</p> <p>Проблема достоверности ответов на исследовательские вопросы в зависимости от метода исследования. Логика построения инструментария.</p> <p>Процедура отработки инструментария. Пилотаж. Полевой исследование.</p> <p>Проведение исследования в организации. Их формы, возможности, ограничения.</p> <p>Интерпретация данных. Программные установки и гипотезы, их роль в интерпретации данных. Варианты анализа и интеграции результатов.</p> <p>Представление результатов исследования и практических рекомендаций визуализация данных</p>

## **6. Фонд оценочных средств (ФОС) для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)**

6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости, критерии и шкалы оценивания (в отсутствие утвержденных соответствующих локальных нормативных актов на факультете)

### **Темы рефератов:**



1. Методологические споры в современной социальной теории: объективность; роль ценностей; функции теории; интерпретации, законы и объяснения.
2. Тенденции в развитии социальной и организационной теории и новые подходы к данным: соотношение теоретического и эмпирического уровней исследования.
3. Консолидация различных методологических направлений при проведении исследований в организациях и сборе данных.
4. Использование исследований смешанного типа (mixed methods research) в организациях, как результат «консенсуса» между представителями качественной и количественной традиций.
5. Использование опросов со смешанным режимом сбора данных (mixed mode survey) в организационных исследованиях и при диагностике.
6. Проблемы перехода от доминирования реактивных (контактных) методов сбора данных к широкому использованию нереактивных (бесконтактных) методов:
  - чем, с точки зрения возможности дальнейшего анализа, отличаются данные, полученные в результате использования нереактивных методов, и данные, полученные в результате традиционных опросов в организации (как офлайн, так и онлайн)?
  - как можно сочетать различные реактивные и нереактивные методы сбора данных в рамках решения задач HR-аналитики?
7. Проблемы взаимодействия HR-специалистов (HR-аналитиков) и специалистов в области информационных технологий для оптимального ответа на комплекс вопросов, возникающих при использовании технологии Online Big Data — «Что ищем? Где ищем? Как ищем?»
8. Новые подходы к исследованию и диагностике в организациях в условиях цифровизации:
  - новые методы организации труда (в том числе и новые типы организационных структур);
  - проблемы трудовой мотивации;
  - стратегии поведения работников в компании;
  - новые требования к работникам в условиях цифровизации и т.д. (список исследуемых проблем может быть расширен в соответствии с интересами студентов)

**Список журналов для поиска источников для докладов (из числа ведущих зарубежных журналов по экономике и менеджменту ( из FT 50) :**

Academy of Management Journal  
 Academy of Management Review  
 Administrative Science Quarterly  
 American Economic Review  
 Econometrica  
 Entrepreneurship Theory and Practice  
 Harvard Business Review  
 Human Relations  
 Human Resource Management  
 Information Systems Research  
 Journal of Applied Psychology  
 Journal of Business Ethics  
 Journal of Consumer Psychology  
 Journal of Consumer Research  
 Journal of Financial and Quantitative Analysis  
 Journal of International Business Studies  
 Journal of Management  
 Journal of Management Information Systems  
 Journal of Management Studies

Journal of Marketing  
Journal of Marketing Research  
Journal of Operations Management  
Journal of the Academy of Marketing Science  
Management Science  
Manufacturing and Service Operations Management  
Marketing Science  
Operations Research  
Organization Science  
Organization Studies  
Organizational Behavior and Human Decision Processes  
Review of Economic Studies  
Sloan Management Review  
Strategic Entrepreneurship Journal  
Strategic Management Journal

### Список практических заданий

#### *Ситуация для анализа «Скамейка запасных»*

В компании «УкПред» очень низкая производительность труда, и это является постоянной головной болью для директора, он все время говорит о повышении производительности и требует с HR-менеджера – Ольги Малышевой – улучшения условий труда и качества персонала.

Ольга с огромным трудом договорилась с подшефным техникумом, чтобы они **прислали на практику молодых ребят**, красиво рассказала им о компании, о возможностях, которые предприятие предоставляет своим сотрудникам. После подобной презентации желание работать и быть частью компании у новоиспеченных работников есть: они задают вопросы, интересуются продвижением, тонкостями будущих обязанностей, однако результатов нет.

Когда Малышева стала изучать причины, то оказалось, что с молодежи дерут три шкуры, и они не выдерживают, уходят, а «старики», те, кому за 50, работают вполсилы, **больше приглядывают за молодыми**, контролируют, а сами выкладываться не стремятся. Когда Ольга поинтересовалась у директора, а почему сложился такой несправедливый порядок, он объяснил, что «старики» временно сидят как бы на «скамейке запасных», если что – они готовы в любую минуту встать в строй и дать фору молодым. А вот если их отправить на пенсию, то обратно уже не затащить, а на молодежь ставку делать нельзя – она сегодня есть, а завтра нет. То в армию заберут, то еще что-нибудь. «Стариков» держат для того, чтобы молодежь не расслаблялась и знала свое место.

Ольгу такая формулировка несколько озадачила. О каком повышении производительности труда может идти речь, **если штат раздут искусственно**, для острстки?

#### **Контрольные вопросы:**

1 **Можно ли в сложившихся условиях повысить эффективность персонала? Как это сделать?**

В сложившихся условиях и без изменения подхода к управлению персоналом повысить эффективность не удастся. Потому что при сложившемся формате работы, когда молодые сотрудники выполняют всю основную нагрузку, а возрастные сотрудники в это время не принимают особого участия в рабочем процессе, всё это негативно влияет на компанию. В организации может возникать напряжение и ухудшение социально-психологического

климата по той причине, что в итоге в коллективе формируются две субкультуры по возрастному критерию и одна из этих субкультур имеет привилегированное положение. В связи с этим, для повышения эффективности персонала нужно изменить этот подход и перестать давать возрастным сотрудникам возможность не работать. В организации важен вклад каждого работника, независимо от его опыта и возраста. И все **должны работать в полную силу**, а не начинать работать только тогда, когда это необходимо или не справляются другие.

**2 Охарактеризуйте кадровую политику предприятия и дайте рекомендации по решению проблемы.**

Кадровая политика этого предприятия может быть охарактеризована, как пассивная. Данный вид кадровой политики характеризуется наличием минимума усилий для управления кадрами, пуская ситуацию «на самотек». В приведённом примере, с одной стороны, предпринимаются попытки каких-либо мероприятий по повышению эффективности персонала, а также это **постоянно поручается менеджеру по персоналу**, но, с другой стороны, несмотря на все попытки что-то изменить, руководство фирмы оставляет прежний подход к управлению персоналом, что и приводит к снижению эффективности и высокой текучести, а также к отсутствию необходимого эффекта проводимых мероприятий.

Для решения проблем, как уже было упомянуто, следует прекратить разделять персонал по возрастному критерию при поручении различных задач.

Поскольку важно соблюдение принципа справедливости при работе с персоналом. Также в виду недостаточного опыта, молодые сотрудники могут совершать ошибки в ходе работы. Поэтому для повышения эффективности может быть также внедрена система наставничества. Более старшие и квалифицированные работники смогут передавать свой опыт и обучать молодых. Так работа в организации сможет стать более эффективной.

**Задание**

Проанализируйте изменение численности персонала ООО «Ариадна» за 2016-2018 г.г. по возрасту, сделайте выводы об изменении возрастного состава организации в динамике и структуре.

**Динамика численности персонала**

**ООО «Ариадна» за 2016-2018 г.г. по возрасту, чел.**

Категории персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2016-2018г.г.	
				абсолютное, (+,-)	относительное, %
моложе 25 лет	4	4	4	0	0
от 25 до 35 лет	19	19	19	0	0
от 35 до 45 лет	23	24	25	2	8,7

от 45 до 55 лет	43	43	43	0	0
свыше 55 лет	15	15	15	0	0
Всего	104	105	106	2	1,9

Таким образом, на основе данных за три года в ООО «Ариадна» численность персонала, чей возраст от 35 до 45 лет увеличилась на 8,7%, во всех остальных возрастных категориях всё осталось без изменений. Так как в этой категории персонала был рост числа работников, следовательно, увеличилось и общее число персонала, и в процентном соотношении рост составил 1,9%.

### Тестовые задания для проведения промежуточной аттестации

1. Мысленное предвосхищение результатом деятельности:
  - а) цель +
  - б) образ
  - в) модель
2. К основным факторам непосредственной социальной среды организации относится:
  - а) коллективная форма управления
  - б) условия работы и охрана труда +
  - в) имидж организации
3. Наиболее краткой по времени протекания является адаптация:
  - а) социальная
  - б) психологическая
  - в) физиологическая +
4. Процентное содержание юридических знаний начальника отдела кадров составляет:
  - а) 19 +
  - б) 15
  - в) 25
5. Оценка, которая осуществляется на основе изучения длительного периода трудовой деятельности:
  - а) комплексная
  - б) экспрессивная
  - в) пролонгированная +
6. Организация, проводящая исследования и разработки в области норм и нормативов по труду и кадрам:
  - а) Центральный институт труда
  - б) Центральное бюро нормативов по труду +
  - в) Государственная система управления трудовыми ресурсами РФ
7. Сущность личности человека проявляется в:
  - а) нравственной воспитанности
  - б) знаниях, навыках и умениях
  - в) поступках и действиях +
8. В организациях отбор кандидатов должен проводиться на конкурсной основе среди специалистов в возрасте до ... лет:
  - а) 35 +
  - б) 40
  - в) 50
9. Для схемы управления по функциям характерен стиль руководства:
  - а) децентрализованный
  - б) демократический
  - в) бюрократический +
10. Планирование потребности в персонале является:

- а) заключительной ступенью кадрового планирования
  - б) заключительной ступенью кадрового контроллинга +
  - в) промежуточным этапом между кадровым планированием и кадровым контроллингом
11. Совокупность таких факторов, как подбор новых сотрудников, их материальная оценка, качество отобранных людей, характеризует:
- а) эффективность рекрутера +
  - б) интенсивность набора
  - в) оптимальность набора
12. Совокупность знаний, умений и навыков, личностных свойств и качеств, которыми необходимо обладать человеку для успешного выполнения профессиональных обязанностей, – это профессиональная(ые):
- а) способности
  - б) пригодность +
  - в) компетентность
13. Разрешение межличностных форм конфликтов возможно через:
- а) компромисс и решение проблемы +
  - б) уклонение от проблемы конфликта
  - в) сглаживание
14. Разрабатывает федеральную программу повышения производительности труда и доводит ее до регионов в виде рекомендаций, блок-схем и направлений:
- а) Минздравсоцразвития РФ
  - б) Международная организация труда
  - в) Всероссийский центр производительности +
15. Результат ухода одних работников и прихода других на работу в организацию — это ... кадров:
- а) текучесть +
  - б) издержки
  - в) переход
16. Используемые для регистрации затрат рабочего времени специальные формы, как правило, представляют собой:
- а) традиционный календарь-ежедневник, имеющий сетку часов
  - б) лист бумаги, разграфленной по основным направлениям работы +
  - в) традиционный календарь-ежедневник
17. Особая структурная схема, позволяющая специалисту увидеть проблему как в целом, так и в наиболее важных ее деталях:
- а) таблица
  - б) график
  - в) модель +
18. Побуждение, основанное на потребностях личности, ее ценностных ориентациях, интересах:
- а) склонность
  - б) мотивация +
  - в) мышление
19. Конфликтная ситуация становится управляемой путем использования методов:
- а) структуры системы вознаграждений
  - б) общеорганизационных комплексных целей
  - в) разъяснения требований к работе +
20. Структура персонала организации:
- а) соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих
  - б) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку +
  - в) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

21. Не определяет(-ют) эффективность персонала:
- а) тарифы оплаты труда +
  - б) удовлетворенность трудом
  - в) уровень квалификации
22. Оценка со стороны коллектива становится адекватной, если за основу берутся качества:
- а) коммуникативные
  - б) профессионально важные +
  - в) интеллектуальные
23. Трудовые ресурсы включают:
- а) лица, желающие работать
  - б) лица, участвующие в труде
  - в) население, способное к труду +
24. Менеджер в выполнении управленческой роли:
- а) связующее звено
  - б) главный руководитель + в) приемник информации
25. Коммуникационный процесс в управлении персоналом:
- а) канал, средство передачи информации
  - б) получатель информации
  - в) отправитель, собирающий и передающий информацию +
26. С принятием решения о будущей профессии связана(-о) профессиональная(-ое):
- а) ориентация
  - б) самоопределение +
  - в) подготовка
27. Высококвалифицированный специалист в определенной деятельности, проблеме:
- а) эксперт +
  - б) умелец
  - в) мастер
28. К внешним факторам управления персоналом относится:
- а) стиль руководства
  - б) подбор персонала
  - в) наличие конкурентов +
29. Управление на основе единоличного принятия решений и контроля за процессом труда осуществляет:
- а) руководитель +
  - б) служащий
  - в) сотрудник
30. Основное качество при формировании резерва по выдвижению:
- а) способность к обучению
  - б) убежденность в работе +
  - в) организаторские способности

6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), критерии и шкалы оценивания (в отсутствие утвержденных соответствующих локальных нормативных актов на факультете)

#### **Примерные вопросы к экзамену по дисциплине**

- 1 HR-аналитика и ее роль в системе управления эффективностью труда персонала.
- 2 Анализ и аудит персонала как основа стратегического управления персоналом, повышения эффективности труда и организационного развития.
- 3 Сущность, цели и основные задачи аудита персонала.

- 4 Объекты и субъекты HR-аналитики и кадрового аудита. Внешний аудит, внутренний аудит, самоаудит.
- 5 Цели, объекты и предметы анализа в сфере труда и управления персоналом.
- 6 Взаимосвязь трудовых показателей и их влияние на деятельность предприятия. Классификация социально-трудовых показателей.
- 7 Информационная база анализа социально-трудовых показателей.
- 8 Методы анализа социально-трудовых показателей. Комплексный анализ трудовых показателей.
9. Системный и процессный подходы в методологии анализа и аудита персонала. Сравнительный подход, экспертная оценка, статистический подход, подход соответствия, подход с точки зрения управления по целям (МВО-подход).
- 10 Организационно-статистические, экономические, социально-психологические, комплексные методы аудита персонала.
- 11 Процесс аудита персонала и его основные этапы. Общий план и программа аудита персонала. Аудиторское заключение и его состав.
- 12 Основные направления кадрового аудита. Факторы, регламентирующие объем и технологию аудита.
- 13 Аудит кадровых документов в организации. Виды кадровой документации.
- 14 Аудиторский риск, его виды. Оценка аудиторского риска.
- 15 Кадровый потенциал сотрудников организации и его составляющие. Информационное обеспечение анализа и аудита кадрового потенциала.
- 16 Методы аудита кадрового потенциала. Основные показатели, используемые в аудите кадрового потенциала.
- 17 Анализ численности и структуры работников. Среднесписочная и явочная численность персонала. Профессионально-квалификационная, функциональная, социально-демографические структуры персонала организации.
- 18 Цели, критерии и методы оценки персонала.
- 19 Анализ производительности труда и его задачи. Система показателей производительности и эффективности труда. Интенсивность труда.
- 20 Методы исследования производительности труда. Анализ динамики и уровня производительности труда.
- 21 Факторы и резервы роста производительности труда. Анализ производительности труда по технико-экономическим факторам.
- 22 Методы планирования производительности труда.
- 23 Пути повышения производительности труда работников организации.
- 24 Анализ использования рабочего времени. Структура затрат рабочего времени. Потери рабочего времени, их виды.
- 25 Анализ баланса рабочего времени. Внутрисменные и целодневные потери рабочего времени, их причины

### **Учебно-методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы**

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку студента к текущим аудиторским занятиям и контрольным мероприятиям. Самостоятельная работа включает: проработку конспекта лекций и учебной литературы, поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, а также выполнение домашнего задания или домашней контрольной работы, выдаваемых на практических занятиях.

Одним из важных методов самостоятельной работы студента является работа с научной литературой. При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются

алфавитный и систематический каталоги. Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой позволяют экономить время и повышают продуктивность. Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Основные *приемы* можно свести к следующим:

- составить перечень книг, с которыми следует познакомиться;
- перечень должен быть систематизированным (что необходимо для семинаров, экзаменов, что пригодится для написания курсовых и дипломных работ, а что выходит за рамки официальной учебной деятельности и расширяет общую культуру);
- обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит экономить время);
- определить, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть;
- все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц);
- если книга – собственная, то допускается делать на полях книги краткие пометки или же в конце книги, на пустых страницах просто сделать свой «предметный указатель», где отмечаются наиболее интересные мысли и обязательно указываются страницы в тексте автора;
- следует выработать способность «воспринимать» сложные тексты; для этого лучший прием – научиться «читать медленно», когда понятно каждое прочитанное слово (а если слово незнакомое, то либо с помощью словаря, либо с помощью преподавателя обязательно его узнать);

Таким образом, чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того насколько осознанна читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Грамотная работа с научной литературой, предполагает соблюдение ряда правил. Прежде всего, при такой работе необходимо сознательное усвоение прочитанного, осмысление его, стремление дойти до сути, невозможен формальный, поверхностный подход, механическое заучивание, простое накопление цитат, выдержек. При работе над книгой требуется определенная последовательность.

Вначале следует ознакомиться с оглавлением, содержанием предисловия или введения. Это дает общую ориентировку, представление о структуре и вопросах, которые рассматриваются в книге. Следующий этап – чтение. Первый раз целесообразно прочитать книгу с начала до конца, чтобы получить о ней цельное представление. При повторном чтении происходит постепенное глубокое осмысление каждой главы, критического материала и позитивного изложения; выделение основных идей, системы аргументов, наиболее ярких примеров и т.д. Непременным правилом чтения должно быть выяснение незнакомых слов, терминов, выражений, неизвестных имен, названий. Важная роль принадлежит библиографической подготовке студентов. Она включает в себя умение активно, быстро пользоваться научным аппаратом книги, справочными изданиями, каталогами, умение вести поиск необходимой информации, обрабатывать и систематизировать ее.

В рамках учебной деятельности основным для студентов является изучающее чтение – оно позволяет в работе с учебной литературой накапливать знания. Кроме того, при



овладении данным видом чтения формируются основные приемы, повышающие эффективность работы с научным текстом.

Научная методика работы с литературой предусматривает также ведение записи прочитанного. Это позволяет привести в систему знания, полученные при чтении, сосредоточить внимание на главных положениях, зафиксировать, закрепить их в памяти, а при необходимости вновь обратиться к ним.

Одной из форм обучения студентов, направленных на организацию и повышение уровня их самостоятельной работы, а также на усиление контроля за этой работой является написание реферата.

Целью написания реферата является приобретение навыков самостоятельной работы с литературой с тем, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом.

**Реферат** более объемный вид самостоятельной работы студента, содержащий информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях. Ведущее место занимают темы, представляющие профессиональный интерес, несущие элемент новизны. Реферативные материалы должны представлять письменную модель первичного документа – научной работы, монографии, статьи. Реферат может включать обзор нескольких источников и служить основой для доклада на определенную тему на семинарах, конференциях.

Регламент озвучивания реферата – 7-10 мин.

Слово "реферат" (от латинского – *referte* – докладывать, сообщать) означает сжатое изложение в устной или письменной форме содержания какого-либо вопроса или темы на основе критического обзора информации.

При подготовке реферата необходимо соблюдать следующие правила. Определить идею и задачу реферата. Следует помнить, что реферат будут читать другие. Поэтому постоянно задавайте себе вопрос, будет ли понятно написанное остальным, что интересного и нового найдут они в работе.

Ясно и четко сформулировать тему или проблему. Она не должна быть слишком общей.

Найти нужную литературу по выбранной теме. Составить перечень литературы, которая обязательно должна быть прочитана.

После предварительной подготовки следует приступить к написанию реферата. Прежде всего, составить план, выделить в нем части.

Введение, в котором раскрывается цель и задачи сообщения; здесь необходимо сформулировать социальную или политическую проблему, которая будет проанализирована в реферате, изложить своё отношение к ней, то есть мотивацию выбора; определить особенность постановки данной проблемы авторами изученной литературы; объяснить актуальность и социальную значимость выбранной темы.

Основная часть. Разделы, главы, параграфы основной части должны быть направлены на рассмотрение узловых моментов в теме реферата. Изложение содержания изученной литературы предполагает его критическое осмысление, глубокий логический анализ.

Каждый раздел основной части реферата предполагает детальное изучение отдельного вопроса темы и последовательное изложение структуры текстового материала с обязательными ссылками на первоисточник. В целом, содержание основной части должно отражать позиции отдельных авторов, сравнительную характеристику этих позиций, выделение узловых вопросов дискурса по выбранной для исследования теме.

Студент должен показать свободное владение основными понятиями и категориями авторского текста. Для лучшего изложения сущности анализируемого материала можно проиллюстрировать его таблицами, графиками, сравнением цифр, цитатами.

Заключение. В заключении автор реферата должен сформулировать личную позицию в отношении изученной проблемы и предложить, может быть, свои способы её

решения. Целесообразно сделать общие выводы по теме реферата и ещё раз отметить её актуальность и социальную значимость.

Список использованных источников и литературы.

Начать реферат можно с изложения яркого, впечатляющего факта, который требует пояснения. Далее изложение должно идти от простого – к сложному. Не останавливайтесь на подробностях. Главное требование к реферату - максимум пользы для читателя при минимуме информации.

В зависимости от содержания и назначения в учебном процессе рефераты можно подразделить на две основные группы (типы): научно-проблемные и обзорно-информационные.

*Научно-проблемный реферат.* При написании такого реферата студент должен изучить и кратко изложить имеющиеся в литературе суждения по определенному, спорному в теории, вопросу (проблеме) по данной изучаемой теме, высказать по этому вопросу (проблеме) собственную точку зрения с соответствующим ее обоснованием.

На основе написанных рефератов возможна организация «круглого стола» студентов данной учебной группы. В таких случаях может быть поставлен доклад студента, реферат которого преподавателем признан лучшим, с последующим обсуждением проблемы всей группой студентов.

*Обзорно-информационный реферат.* Разновидностями такого реферата могут быть: 1) краткое изложение основных положений той или иной книги, монографии, другого издания (или их частей: разделов, глав и т.д.) как правило, только что опубликованных, содержащих материалы, относящиеся к изучаемой теме по курсу дисциплины. По рефератам, содержание которых может представлять познавательный интерес для других студентов, целесообразно заслушивать в учебных группах сообщения их авторов; 2) подбор и краткое изложение содержания статей по определенной проблеме (теме, вопросу), опубликованных в различных журналах за тот или иной период, либо в сборниках («научных трудах», «ученых записках» и т.д.). Такой реферат может рассматриваться и как первоначальный этап в работе по теме курсовой работы.

Темы рефератов определяются преподавателем, ведущим занятия в студенческой группе. Литература либо рекомендуется преподавателем, либо подбирается студентом самостоятельно, что является одним из элементов самостоятельной работы.

Объем реферата должен быть в пределах 15-20 страниц машинописного текста через 1,5 интервала. При оформлении реферата необходимо ориентироваться на правила, установленные для оформления курсовых работ.

Написание реферата и его защита перед преподавателем или группой предполагает, что студент должен знать правила написания и оформления реферата, а также уметь подготовить сообщение по теме своего реферата, быть готовым отвечать на вопросы преподавателя и студентов по содержанию реферата.

*Роль студента:* написание реферата имеет особенности, касающиеся: выбора литературы (основной и дополнительной); изучения информации (уяснение логики материала источника, выбор основного материала, краткое изложение, формулирование выводов); оформления реферата согласно установленной форме.

*Критерии оценки:*

- актуальность темы;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;
- грамотность и полнота использования источников;
- соответствие оформления реферата требованиям.

Важной частью самостоятельной работы студента является написание эссе.

**Эссе** - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей. Написание эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные понятия, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать опыт соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

1. мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).
2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.
3. Стиль изложения: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире. Стиль отражает особенности личности.

Эссе по содержанию бывают:

- описательные,
- повествовательные,
- рефлексивные,
- критические,
- аналитические,
- литературные и др

Признаки эссе

Можно выделить некоторые общие признаки (особенности) жанра, которые обычно перечисляются в энциклопедиях и словарях:

1. *Небольшой объем.*

Каких-либо жестких границ, не существует. Объем эссе - от трех до семи страниц компьютерного текста.

2. *Конкретная тема и подчеркнута субъективная ее трактовка.*

Тема эссе всегда конкретна. Эссе не может содержать много тем или идей (мыслей). Оно отражает только один вариант, одну мысль. И развивает ее. Это ответ на один вопрос.

3. *Свободная композиция* - важная особенность эссе.

Эссе по своей природе устроено так, что не терпит никаких формальных рамок. Оно нередко строится вопреки законам логики, подчиняется произвольным ассоциациям, руководствуется принципом "Всё наоборот".

#### *4. Непринужденность повествования.*

Автору эссе важно установить доверительный стиль общения с читателем; чтобы быть понятым, он избегает намеренно усложненных, неясных, излишне строгих построений. Считается, что хорошее эссе может написать только тот, кто свободно владеет темой, видит ее с различных сторон и готов предъявить читателю не исчерпывающий, но многоаспектный взгляд на явление, ставшее отправной точкой его размышлений.

#### *5. Склонность к парадоксам.*

Эссе призвано удивить читателя (слушателя) - это, по мнению многих исследователей, его обязательное качество. Отправной точкой для размышлений, воплощенных в эссе, нередко является афористическое, яркое высказывание или парадоксальное определение, буквально сталкивающее на первый взгляд бесспорные, но взаимоисключающие друг друга утверждения, характеристики, тезисы.

#### *6. Внутреннее смысловое единство*

Возможно, это один из парадоксов жанра. Свободное по композиции, ориентированное на субъективность, эссе вместе с тем обладает внутренним смысловым единством, т.е. согласованностью ключевых тезисов и утверждений, внутренней гармонией аргументов и ассоциаций, непротиворечивостью тех суждений, в которых выражена личностная позиция автора.

#### *7. Ориентация на разговорную речь*

В то же время необходимо избегать употребления в эссе сленга, шаблонных фраз, сокращения слов, чересчур легкомысленного тона. Язык, употребляемый при написании эссе, должен восприниматься серьезно. Итак, при написании эссе важно определить (уяснить) его тему, определить желаемый объем и цели каждого параграфа.

Начните с главной идеи или яркой фразы. Задача - сразу захватить внимание читателя (слушателя). Здесь часто применяется сравнительная аллегория, когда неожиданный факт или событие связывается с основной темой.

#### Правила написания эссе

- Из формальных правил написания эссе можно назвать только одно - наличие заголовка.
- Внутренняя структура эссе может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок.
- Аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

#### Ошибки при написании эссе

##### 1 Плохая проверка.

Не думайте, что можно ограничиться лишь проверкой правописания.

Перечитайте свои эссе и убедитесь в том, что там нет каких - либо двусмысленных выражений, неудачных оборотов и т. д.

##### 2 Утомительные предисловия. Недостаточное количество деталей.

Слишком часто интересное эссе проигрывает в том, что представляет собой перечисление утверждений без иллюстрации их примерами. Для эссе характерны обычные клише: важность усердной работы и упорства, учеба на ошибках и т. д.

##### 3 Многословие.

Эссе ограничены определенным количеством слов, поэтому вам необходимо разумно распорядиться этим объемом. Иногда это означает отказ от каких-то идей или подробностей, особенно, если они уже где-то упоминались или не имеют непосредственного отношения к делу. Такие вещи только отвлекают внимание читателя (слушателя) и затмевают основную тему эссе.

#### 4 Длинные фразы.

Длинные фразы еще не доказывают правоту автора, а короткие предложения часто производят больший эффект. Лучше всего, когда в эссе длинные фразы чередуются с короткими. Не перегружайте эссе.

При написании эссе отбросьте слова из энциклопедий. Неправильное употребление таких слов отвлекает внимание, приуменьшает значение эссе.

### **Методические материалы для проведения процедур оценивания результатов обучения**

#### **Для подготовки к контрольным работам и тестам студентов рекомендуется:**

Самостоятельно дать письменный ответ на вопрос, рассматриваемый в рамках учебной дисциплины. Содержание ответа на поставленный вопрос включает: знание теории, выделение актуальных проблем данной темы в сфере общественной жизни.

Качество письменной работы оценивается, прежде всего, по тому, насколько самостоятельно и правильно студент раскрывает содержание главных вопросов темы, использует знание рекомендованных к теме первоисточников. При изложении материала следует стремиться к тому, чтобы каждое теоретическое положение было убедительно аргументировано и всесторонне обосновано, а также подкреплено практическим материалом.

Ключевым моментом в облегчении подготовки к **контрольным работам и тестам** является активная работа студентов на занятиях (внимательное прослушивание и тщательное конспектирование лекций, активное участие в практических занятиях) и регулярное повторение материала и выполнение домашних заданий. В таком случае требуется минимальная подготовка, заключающаяся в повторении и закреплении уже освоенного материала.

#### **Устный опрос (По всем разделам дисциплины).**

Преподаватель ставит студентам вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя, таким образом, степень его усвоения.

#### **Критерии ответов студентам во время устного опроса:**

5 баллов	Студент на каждом занятии обнаруживает знание теории, активно участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемые решения, демонстрирует способность к самостоятельной работе.
3-4 балла	Студент на каждом занятии обнаруживает знание теории, участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал, иногда демонстрирует способность к самостоятельной работе.
1-2 балла	Студент демонстрирует фрагментарное знание основной теории. На занятиях ведет себя пассивно.
0 баллов	Студент не участвует в работе.

### **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

#### **Критерии оценки презентации доклада (сообщения):**

### Презентация доклада (сообщения) на семинаре

9-10 баллов	Студент активно занимался подготовкой презентации, в том числе с использованием современной экономической литературы, глубоко погружен в тему и может ответить на любой вопрос относительно ее содержания. Сама презентация логически построена, орфографически и стилистически грамотная, содержит интересные данные и вызывает у присутствующих живой интерес. Выступающему задают дополнительные уточняющие вопросы.
7-8 баллов	Студент занимался подготовкой презентации, владеет темой и может ответить на большинство вопросов относительно ее содержания. Однако материал проанализирован недостаточно глубоко. Сама презентация логически построена, содержит орфографические и стилистические ошибки и вызывает у присутствующих интерес.
5-6 баллов	Студент слабо занимался подготовкой презентации, плохо разбирается в теме и не может ответить на вопросы относительно ее содержания. Сама презентация логически плохо построена, содержит орфографические и стилистические ошибки, не вызывает у присутствующих интереса.
менее 5 баллов	Студент не подготовил презентацию или она не отвечает критериям качества

### Критерии оценки подготовленного эссе:

9-10 баллов	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Студент показал глубокое погружение в тему, сформулировал и обосновал собственную точку зрения на проблемы. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно, содержит разнообразные примеры из практики/теории, подтверждающие выводы.
7-8 баллов	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Студент показал недостаточно глубокое погружение в тему, в формулировке собственной точки зрения присутствуют отдельные недостатки. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно.
5-6 баллов	Присутствует нарушение структуры эссе. Студент демонстрирует поверхностное знание и понимание темы; не сформулировал собственную точку зрения. Эссе содержит стилистические и орфографические ошибки
менее 5 баллов	Эссе не раскрывает содержание проблемы и/или является плагиатом.

### Критерии оценки подготовленного реферата:

11-15 баллов	Реферат логически выстроен и содержание излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, соответствующие поставленной цели, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию,
--------------	---

	отсутствуют орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют обоснованные выводы.
6-10 баллов	В реферате не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует отдельную специализированную лексику, ссылается на необходимые источники, соответствующие поставленной цели, однако присутствуют отдельные незначительные орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют обоснованные выводы.
1-5 баллов	В реферате полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует отдельную специализированную лексику, допускает отдельные, но значительные орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют недостаточно обоснованные выводы.
менее 1 балла	Реферат содержит бессистемно представленный текст. Студент не ориентируется в источниках, не использует специализированную лексику, допускает большое количество значительных орфографических, пунктуационных, стилистических, фактических ошибок. Текст реферата несамостоятельный, вторичный, отсутствуют выводы.

### **Критерии выполнения разбора кейса:**

11-15 баллов	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу
6-10 баллов	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе.
1-5 баллов	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы.
менее 1 балла	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Студент не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы

### **Круглый стол**

Концепция круглого стола: на обсуждения приглашаются специалисты (преподаватели, занимающиеся данной проблематикой, специалисты исследовательских центров и т.д.), внутри группы студентов выбирается модератор, который будет организовывать дискуссию.

Остальные студенты становятся участниками круглого стола. Начинается круглый стол с выступления преподавателя и приглашенных участников, затем сообщения делают участники семинара (мини-выступления по 5-7 мин.). Участники излагают собственную точку зрения на современные проблемы, возникающие в сфере делового общения, аргументируют свою позицию, задают вопросы коллегам, коллективно обсуждают пути решения данных проблем. Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

### **Критерии выступлений студентов во время проведения «Круглого стола»:**

5 баллов	Выставляется студенту, если он использовал при подготовке к круглому столу дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, демонстрирует знание иностранных и отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он демонстрирует знание только отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры
1-2 балла	Выставляется студенту, если он неуверенно владеет базовыми знаниями по теме, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры;
0 баллов	Выставляется студенту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

### **Развернутая беседа**

Концепция развернутой беседы: предполагает подготовку всех студентов по каждому вопросу плана, занятия с единым для всех перечнем рекомендуемой обязательной и дополнительной литературы; выступления студентов (по их желанию или по вызову преподавателя) и их обсуждение; вступление и заключение преподавателя.

Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

### **Критерии оценки участия студента в развернутой беседе:**

5 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, подобрал статистический материал, подтверждающий его позицию, хорошо логически выстраивает и
----------	---



	презентует материал, приводит адекватные примеры из практики разрешения проблем в разных странах, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал;
1-2 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал;
0 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

### **Дискуссия**

Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

### **Критерии оценки участия студента в дискуссии**

5 баллов	Выставляется студенту, если он использовал при подготовке к дискуссии дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, собрал разнообразные примеры, подтверждающих позицию, демонстрирует знание российской и зарубежной практики по решению обозначенных проблем, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он демонстрирует знание отечественных работ по проблематике дискуссии, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры;
1-2 балла	Выставляется студенту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры;
0 баллов	Выставляется студенту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

### **Деловая игра**

Ожидаемые результаты: научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и умения, которые потребуются для успешной реализации делового общения.

### Критерии оценки участия студента в деловой игре

1-2 балла	Выставляется студенту, если он в ходе игры продемонстрировал навыки и умения, которые требуются для успешной реализации делового общения. Проявил гибкость и креативность мышления, способность критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.
0 баллов	Выставляется студенту, если он в ходе игры не смог продемонстрировать навыки и умения, которые требуются для успешной реализации делового общения, не смог критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.

### «Мозговой штурм»

Ожидаемый (е) результат (ы): научить студентов обсуждать спорные/дискуссионные вопросы; повысить мотивацию неактивных студентов; сформировать банк идей для последующей работы, обсуждения

### Критерии оценки участия студента в «мозговом штурме»

1-2 балла	Выставляется студенту, если он активно участвовал в мозговом штурме, в проведении и оценке результатов;
0 баллов	Выставляется студенту, если он не проявил активности в проведении и оценке результатов мозгового штурма.

### Ролевая игра

Ожидаемый (е) результат (ы): научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые были приобретены ими в ходе освоения учебной дисциплины.

### Критерии оценки участия студента в ролевой игре

1-2 балла	Выставляется студенту, если он в ходе игры смог продемонстрировать навыки и умения анализировать социальные проблемы, продемонстрировал гибкость и креативность мышления, способность отобрать необходимый материал, провести сравнительный анализ предложенных концепций и достойно отстаивать выбранную позицию
0 баллов	Выставляется студенту, если он в ходе игры не смог продемонстрировать навыки и умения анализировать социальные проблемы в области социологии рождаемости, не смог критически осмыслить поставленную проблему и отобрать необходимый материал.

### Коллоквиум

Коллоквиум представляет собой разновидность опроса студентов по пройденной проблематике, в центре которого стоят вопросы, задаваемые преподавателем. Преподаватель формулирует вопрос к одному из студентов, он дает свой ответ, затем остальные студенты имеют возможность дополнить ответ данного студента. Вопросы

преподавателя могут вытекать один из другого, быть взаимосвязанными, наводящими, и т.п.

### Критерии оценки участия студента в коллоквиуме:

5 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к коллоквиуму ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, хорошо логически выстраивает ответ, приводит адекватные примеры, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию.
3-4 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к коллоквиуму ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал.
1-2 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал.
0 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

### Критерии оценки ответов на вопросы зачета:

40 баллов за вопрос	Выставляется студенту, если он обнаруживает всестороннее систематическое и глубокое знание программного материала; способен творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; - владеет понятийным аппаратом дисциплины; демонстрирует способность к анализу и сопоставлению различных подходов к решению заявленной в вопросе проблематики; подтверждает теоретические постулаты примерами из социальной практики
менее 40 баллов	Выставляется студенту, если он обнаруживает значительные пробелы в знаниях основного программного материала; допускает принципиальные ошибки в ответе на вопрос билета; демонстрирует незнание теории и практики социологии глобализации.

### Критерии оценки ответов на вопросы экзамена:

29-40 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает систематическое и глубокое знание программного материала по дисциплине, умеет свободно ориентироваться в вопросе. Ответ полный и правильный на основании изученного материала. Выдвинутые положения аргументированы и иллюстрированы примерами. Материал изложен в определенной логической последовательности, осознанно, литературным языком, с использованием современных научных терминов; ответ самостоятельный. Студент уверенно отвечает на дополнительные вопросы.
19-28 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает полное знание учебного материала, демонстрирует систематический характер знаний по дисциплине. Ответ полный и правильный, подтвержден примерами; но их обоснование не аргументировано, отсутствует собственная точка зрения. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены 2-3 незначительные погрешности, исправленные по требованию экзаменатора. Студент испытывает незначительные трудности в ответах на дополнительные вопросы. Материал изложен осознанно, самостоятельно, с использованием современных научных терминов, литературным языком.
9-18 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает знание основного программного материала по дисциплине, но допускает погрешности в ответе. Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены правильно, но обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; ответ носит преимущественно описательный характер. Студент испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы. Научная терминология используется недостаточно.
0-8 баллов	Выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине. При ответе

	обнаружено непонимание студентом основного содержания теоретического материала или допущен ряд существенных ошибок, которые студент не может исправить при наводящих вопросах экзаменатора, затрудняется в ответах на вопросы. Студент подменил научное обоснование проблем рассуждением бытового плана. Ответ носит поверхностный характер; наблюдаются неточности в использовании научной терминологии.
--	---

### Обоснование балльной системы оценки

#### Балльная структура оценки

Посещение лекций – **0,5 балла за посещение 1 лекционного занятия**

Активная работа на семинарах – **5 баллов (максимальное количество баллов за работу на 1 семинарском занятии)**

Презентация доклад (сообщения) на семинаре- **10 баллов**

Подготовка эссе – **10 баллов**

Подготовка реферата – **15 баллов**

Разбор кейсов – **8 баллов**

Практическое задание – **15 баллов**

Внутрисеместровая аттестация (внутрисеместровое тестирование) – **20 баллов**

Итоговое испытание (зачет/экзамен)– **40 баллов**

### Шкала перевода баллов в традиционную шкалу оценки

Трудоемкость каждой учебной дисциплины рассчитывается по формуле: **50 баллов x количество кредитов — это 100%**.

1. Кредит – это единица измерения трудоемкости учебной дисциплины. Балл – это единица оценки качества выполнения работы студентом. В балльно-рейтинговой системе 1 кредит соответствует 50 баллам.

Для перевода баллов, набранных студентом, в проценты необходимо использовать формулу:

$$z = \frac{100\% * y}{x}, \text{ где}$$

z — сумма набранных баллов студентом (%).

x — трудоемкость каждой учебной дисциплины (балл);

y — сумма набранных баллов студентом (балл).

#### Экзамен:

- $z > 85\%$  выставляется оценка «5»;
- $65\% < z < 85\%$  выставляется оценка «4»;
- $50\% < z < 65\%$  выставляется оценка «3»;
- $20\% < z < 50\%$  выставляется оценка «2»;

- $z < 20\%$  выставляется оценка «1».

#### Зачет:

- $z > 50\%$  выставляется оценка «зачет»;
- $z < 50\%$  выставляется оценка «не зачет»;

### 7. Ресурсное обеспечение:

#### 7.1. Перечень основной и дополнительной литературы

##### А) основная литература

- Армстронг М. Главный учебник HR в мире. - М. : Эксмо, 2019
- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования". - СПб. [и др.] : Питер, 2018
- Щербина, Вячеслав Вячеславович Рационализирующие диагностические управленческие социальные технологии - М. : Новый хронограф, 2018
- Как организовать и представить исследовательский проект: 79 простых правил [Электронный ресурс], Радаев, В. В., 2005

##### Б) Дополнительная литература

- Dr. B.N. Gupta, & Professor Md. Sadique Shaikh. (2018). People Analytics: Novel Approach to Modern Human Resource Management Practice. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1341964>
- Edwards, M. R., & Edwards, K. (2019). Predictive HR Analytics : Mastering the HR Metric (Vol. 2nd Edition). New York: Kogan Page. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsebk&AN=2037089>
- Fermin Diez, Mark Bussin, & Venessa Lee. (2019). Fundamentals of HR Analytics : A Manual on Becoming HR Analytical. Bingley: Emerald Publishing Limited. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsebk&AN=2204225>
- Fitz-enz, J. (2010). The New HR Analytics : Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments. New York: AMACOM. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsebk&AN=321664>
- Heuvel, van den, S., & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics : A study into the future application, value, structure, and system support. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4(2), 127–148. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0022>
- HR Analytics - is it just a management fad or actually a way of supporting better decision-making? : What are some important areas related to HR Analytics within organisations and in society? (2018). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsbas&AN=edsbas.32049BF7>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. International Journal of Human Resource Management, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsbas&AN=edsbas.D65DED47>

- Clotilde Coron. (2018). From dashboards to Big Data in HR: three uses of quantification in HR, in the light of sociology of quantification. Post-Print. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsrep&AN=edsrep.p.hal.journl.halshs.01961223>
- HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. (2016). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>
- Normore, A. H., Javidi, M., & Long, L. W. (2019). Handbook of Research on Strategic Communication, Leadership, and Conflict Management in Modern Organizations. Business Science Reference.
- Nyberg, A. J., Edward Elgar Publishing, & Moliterno, T. P. (2019). Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources. Edward Elgar Publishing.
- Попазова, О. А., & Шихова, Н. Н. (2019). Управление Персоналом На Основе Анализа Больших Данных: Риски И Возможности. Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics, 117(3), 110–115. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=bsu&AN=136435573>

7.2. Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства (подлежит обновлению при необходимости)

1. Microsoft Windows 7 Professional RUS
2. Microsoft Windows 10
3. Microsoft Windows 8.1 Professional RUS

7.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем (подлежит обновлению при необходимости)

- [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – официальный сайт Росстата РФ.

7.4. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

- <http://vshssn.msu.ru/> - Высшая школа современных социальных наук Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова;
- <http://www.ecsocman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»;
- <http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент»;
- <http://www.hrm.ru> - электронная библиотека HR-специалистов.
- [www.re-c.ru](http://www.re-c.ru) – сайт издания «Российский экономический журнал».
- [www.vopreco.ru](http://www.vopreco.ru) – сайт журнала «Вопросы экономики».
- [www.nbmgu.ru](http://www.nbmgu.ru) – библиотека экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова
- [www.socionet.ru](http://www.socionet.ru) - портал по общественным наукам

7.2. Описание материально-технического обеспечения.

Для занятий предусматривается аудитория, позволяющая организовать фронтальное взаимодействие, а также интерактивное взаимодействие в группах и между группами обучающихся, а также современные технические средства обучения (видеопроекторное оборудование для презентаций, средства звуковоспроизведения, в зависимости от разрабатываемых проектов может понадобиться интерактивная доска и др.). Для организации самостоятельной работы имеется доступ к Интернет-ресурсам, учебникам и базам данных.

8. Соответствие результатов обучения по данному элементу ОПОП результатам освоения ОПОП указано в Общей характеристике ОПОП.

**9. Разработчик (разработчики) программы:** к.э.н., доцент Решетникова К.В.