МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**УТВЕРЖДАЮ**
Проректор по учебной и методической работе
_____/Шубаева В.Г./
«___» ___мая___ 20 21 г.

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

# HR-АНАЛИТИКА И БЕНЧМАРКИНГ

| | |
|---|---|
| Направление подготовки | 39.04.01 Социология |
| Направленность (профиль) программы | Социальное управление в организациях |
| Уровень высшего образования | магистратура |
| Форма обучения | очная |

Составитель:
_____/ к.э.н., доцент Попазова О.А.

Санкт-Петербург
2021

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. ЦЕЛЬ ДИСЦИПЛИНЫ ..... 3
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ..... 3
3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... 3
4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ ..... 4
5. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ ..... 4
6. ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА ..... 6
7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ..... 7
7.1. Методические указания для обучающегося по освоению дисциплины ..... 7
7.2. Организация самостоятельной работы ..... 7
8. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ..... 8
9. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ..... 10
9.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины ..... 10
10. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ ..... 12
11. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... 13

## 1. ЦЕЛЬ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель дисциплины:** формирование компетенций в области HR-аналитики и бенчмаркинга, а именно навыков анализа и представления данных с целью последующего принятия на основе полученной информации управленческих решений.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.Ф.11 «HR-аналитика и бенчмаркинг» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 РУП ОПОП, и является обязательной для освоения обучающимся.

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций

| **Код и наименование компетенции выпускника** | **Код и наименование индикаторов достижения компетенций** | **Планируемые результаты обучения по дисциплине** |
|---|---|---|
| **1** | **2** | **3** |
| *УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки* | *УК-6.1. Понимает важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда в отношении себя и нижестоящих сотрудников* | **Знать:** методы формирования и основные направления стратегии управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации, методологию проведения бенчмаркинга<br>**Уметь**: разрабатывать стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации<br>**Владеть**: навыками внедрения и реализации стратегии управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации |
| *ПК-6 Способен к прогнозированию результатов принимаемых организационно-управленческих решений, проявлению творчества и инициативы при решении организационно-управленческих задач* | *ПК-6.1 Осуществляет прогнозные оценки состояния и перспектив развития человеческих ресурсов организации* | **Знать**: принципы, методы и технологии при разработке политики привлечения, подбора и отбора персонала<br>**Уметь**: оценивать перспективы развития человеческих ресурсов организации, разрабатывать политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала<br>**Владеть**: навыками внедрения политики по применению инновационных технологий привлечения, подбора и отбора персонала |

## 4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Трудоемкость дисциплины составляет 4 зачётных единицы, 144 часов, *из* которых 36 часов самостоятельной работы обучающегося согласно РУП отводится на подготовку и защиту экзамена.

Форма промежуточной аттестации: *экзамен – 3 семестр.*

Распределение фонда времени по темам дисциплины по очной форме обучения представлены в табл. 4.1.

Таблица 4.1 – Распределение фонда времени по темам дисциплины

| Номер и наименование разделов и тем | Объем дисциплины (ак. часы) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Контактная работа | | | СРО |
| | ЗЛТ | ПЗ | ЛР | |
| Раздел 1. Планирование работы службы управления персоналом на основе анализа данных | 16 | 20 | - | 32 |
| Тема 1.1. Изменение деятельности службы управления персоналом посредством внедрения цифровых технологий анализа и обработки данных | 4 | 4 | - | 8 |
| Тема 1.2. Методы обработки, анализа и представления данных в области управления персоналом | 4 | 6 | - | 8 |
| Тема 1.3.Ключевые показатели эффективности (KPI) деятельности службы управления персоналом | 4 | 4 | | 8 |
| Тема 1.4. HR-метрики в построении сбалансированной системы показателей | 4 | 6 | | 8 |
| Раздел 2. Управление конкурентоспособностью организации на основе HR-аналитики и бенчмаркинга | 18 | 24 | - | 34 |
| Тема 2.1. Разработка решений по автоматизации процессов поиска сотрудников: формирование воронки привлечения кандидатов | 4 | 6 | - | 8 |
| Тема 2.2. HR-аналитика в области обучения и развития персонала: построение системы управления талантами | 4 | 6 | - | 8 |
| Тема 2.3. Бенчмаркинг персонала: применение HR-аналитики для принятия эффективных управленческих решений | 6 | 8 | | 10 |
| Тема 2.4. Аналитическая поддержка организационных изменений: стратегическая HR-аналитика и организационный дизайн | 4 | 4 | | 8 |
| **Всего по дисциплине:** | **34** | **44** | **-** | **66** |

## 5. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

***РАЗДЕЛ 1.* Планирование работы службы управления персоналом на основе анализа данных**

**Тема 1.1.Изменение деятельности службы управления персоналом посредством внедрения цифровых технологий анализа и обработки данных**

Глобальные тренды цифровизации процессов управления персоналом и построения управленческих систем. Кросс-культурное и половозрастное разнообразие рабочей силы: особенности управления. Трансформация ожиданий и мотивации потенциальных сотрудников на современном рынке труда: переход от«рынка работодателя» к «рынку работника». Формирование новых видов и типов занятости. Изменения требований к руководителям и HR-процессам в условиях цифровизации. Изменение управленческой парадигмы – от оптимизации процессов управления персоналом к работе с опытом сотрудника. Этапы зрелости организации с учётом внедрения процессов цифровизации функции управления

персоналом и их связь с уровнем зрелости управленческих практик и отраслевыми особенностями.

**Тема 1.2. Методы обработки, анализа и представления данных в области управления персоналом**

Методы и приёмы анализа данных в области управления персоналом. Особенности сравнительного и сопоставительного методов анализа. Группировки показателей и их аналитическое значение. Использование в анализе показателей относительных и средних величин, графиков, рядов динамики, корреляционного, регрессионного, функционально-стоимостного, морфологического, балансового и индексного методов. Основные этапы проведения анализа. Виды и направления анализа трудовых показателей. Особенности перспективного, текущего, оперативного и тематического анализа. Методы исследования (сбора данных).Визуализация ценности и результатов работы в области анализа данных. Моделирование визуализации операционных и аналитических дашбордов.

**Тема 1.3. Ключевые показатели эффективности (KPI) деятельности службы управления персоналом**

Взаимосвязь финансово-экономических показателей деятельности организации с трудовыми показателями и трудовым потенциалом организации. Сущность и значение трудовых показателей в комплексной оценке хозяйственной деятельности организации. Показатели, используемые для оценки результативности и эффективности найма персонал. Показатели, используемые для оценки эффективности адаптации персонала. Показатели, используемые для оценки эффективности системы стимулирования персонала. Показатели, используемые для оценки эффективности обучения персонала. Показатели, используемые для оценки эффективности работы с кадровым резервом в организации. Показатели, используемые для оценки эффективности корпоративной культуры. Необходимость и значение анализа производительности труда. Производительность и конкурентоспособность.

**Тема 1.4. HR-метрики в построении сбалансированной системы показателей**

Система HR-метрик компании. HR-метрики в сбалансированной системе показателей организации. Подходы и методики применения HR-метрик для мониторинга и оценки эффективности труда персонала организации. Моделирование управленческих бизнес-процессов: проектирование и система метрик. Бюджетирование затрат на персонал: структура затрат на персонал, направления и способы оптимизации. Сбалансированная система показателей (HR-метрик), измеряющих эффективность управленческих процессов и деятельности службы управления персоналом. Психометрики в управлении персоналом.

***РАЗДЕЛ 2*. Управление конкурентоспособностью организации на основе HR-аналитики и бенчмаркинга**

**Тема 2.1.Разработка решений по автоматизации процессов поиска сотрудников: формирование воронки привлечения кандидатов**

Автоматизация процессов подбора и отбора персонала на релевантные должности. Рекрутинг – от найма по объявлениям к самообслуживанию и искусственному интеллекту. Тайм-менеджмент по закрытию актуальных вакансий. Методики онлайн-тестирования и оценки подготовленности соискателей (чат-боты). Чат-боты, основанные на AI (искусственном интеллекте), в процессах поиска и отбора кандидатов. HRM-система хранения результатов собеседований. Планы по развитию и внедрению HR-бренда работодателя. Онлайн-площадки для формирования и развития онбординга. Метрики оценки онбординга. Формирование профиля должности. Формирование корпоративной модели компетенции.

**Тема 2.2.HR-аналитика в области обучения и развития персонала: построение системы управления талантами**

Проектирование карьеры (продвижения персонала) на основе анализа HR-метрик. Лояльность персонала: подходы и методы оценки, место в системах показателей эффективности HR-деятельности и управления эффективностью деятельности организации,

проблемы применения. Программы формирования и поддержки лояльности персонала. Комплексная разработка программ формирования лояльности персонала компании её корпоративной культуре.Измерение эффективности обучения, ROI. Диджитализация обучения. Big data и искусственный интеллект (AI). Исследования CIPD. Метрики измерения успеха. Построение системы управления талантами на основе анализа данных.

**Тема 2.3. Бенчмаркинг персонала: применение HR-аналитики для принятия эффективных управленческих решений**

Эталонные показатели эффективности программ управления персоналом Saratoga Institute. Метод и показатели Saratoga Institute: направления, практика и проблемы применения. Взаимосвязь социально-психологических условий труда с основными трудовыми показателями. Важнейшие детерминанты социально-психологических условий труда. Удовлетворенность трудом. Социально-психологический климат в трудовом коллективе. Характер межличностных отношений. Социометрия.

**Тема 2.4. Аналитическая поддержка организационных изменений: стратегическая HR-аналитика и организационный дизайн**

Предпосылки изменений, типы организаций. Типы трансформации, ключевые факторы, определяющие тип изменений. Влияние уровня зрелости организации на отношение к процессу трансформации. Необходимые и достаточные условия успешной реализации трансформации. Построение организационной структуры компании. Инжиниринг бизнес-процессов и внутренних коммуникаций. Проектирование организационной структуры на основе задач стратегии управления персоналом. Реорганизационные процессы и оптимизация ресурсов (аутсорсинг, слияние компаний и т.д).

## 6. ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА

Таблица 6.1 – Практические занятия

| № темы | Тема занятия | Вид занятия / оценочное средство |
|---|---|---|
| *1* | *2* | *3* |
| 1.1. | Трансформация ожиданий и мотивации потенциальных сотрудников на современном рынке труда | СЗ: Тематические дискуссии, практические задания |
| 1.2. | Методы и приёмы анализа данных в области управления персоналом. Особенности сравнительного и сопоставительного методов анализа. Визуализация ценности и результатов работы в области анализа данных | ПЗ: Групповое обсуждение, практические задания, решение кейсов |
| 1.3. | Взаимосвязь финансово-экономических показателей деятельности организации с трудовыми показателями и трудовым потенциалом организации | ПЗ: Групповое обсуждение, игровое проектирование, практические задания, решение кейсов |
| 1.4. | Подходы и методики применения HR-метрик для мониторинга и оценки эффективности труда персонала организации | ПЗ: Практические задания, деловая игра, педагогические игровые упражнения |
| 2.1. | Автоматизация процессов подбора и отбора персонала на релевантные должности | ПЗ: Практические задания, деловая игра, педагогические игровые упражнения |
| 2.2. | Метрики измерения успеха. Построение системы управления талантами на основе анализа данных | ПЗ: Практические задания, деловая игра, педагогические игровые упражнения |
| 2.3. | Эталонные показатели эффективности программ управ- | ПЗ: Групповое обсужде- |

| | | |
|---|---|---|
| | ления персоналом Saratoga Institute | ние, игровое проектирование, практические задания, решение кейсов |
| 2.4. | Проектирование организационной структуры на основе задач стратегии управления персоналом | ПЗ: Групповое обсуждение, игровое проектирование, практические задания, решение кейсов |

* ПЗ – практические занятия, СЗ – семинарские занятия, ЛР – лабораторные работы

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### 7.1. Методические указания для обучающегося по освоению дисциплины

Для формирования четкого представления об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине в самом начале учебного курса обучающийся должен ознакомиться с учебно-методической документацией:

– рабочей программой дисциплины: с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы, перечнем знаний и умений, которыми в процессе освоения дисциплины должен владеть обучающийся,

– порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации;

– графиком консультаций преподавателей кафедры.

Систематическое выполнение учебной работы на занятиях лекционных и семинарских типов, а также выполнение самостоятельной работы позволит успешно освоить дисциплину.

В процессе освоения дисциплины обучающимся следует:

– слушать, конспектировать излагаемый преподавателем материал;

– ставить, обсуждать актуальные проблемы курса, быть активным на занятиях;

– задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений;

– выполнять задания практических занятий полностью и установленные сроки.

При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось, то обратится к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на занятиях семинарского типа.

Обучающимся, пропустившим занятия (независимо от причин), не имеющим письменного решения задач или не подготовившимся к данному занятию, рекомендуется не позже, чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме.

### 7.2. Организация самостоятельной работы

Под самостоятельной работой обучающихся понимается планируемая работа обучающихся, направленная на формирование указанных компетенций, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, без его непосредственного участия.

Методическое обеспечение самостоятельной работы при наличии обучающихся лиц с ограниченными возможностями представляется в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Виды самостоятельной работы по дисциплине представлены в таблице 7.2.1.

Таблица 7.2.1 – Организация самостоятельной работы обучающегося

| № темы | Вид самостоятельной работы |
|---|---|

| № темы | Вид самостоятельной работы |
|---|---|
| 1.1. | Подготовка к аудиторным занятиям (занятиям лекционного и семинарского типа). Написание тематических докладов и подготовка презентаций |
| 1.2. | Подготовка к аудиторным занятиям (занятиям лекционного и семинарского типа). Разбор и анализ проблемных и ситуационных задач, кейсов |
| 1.3. | Подготовка к аудиторным занятиям (занятиям лекционного и семинарского типа).Разбор и анализ проблемных и ситуационных задач, кейсов. Выполнение заданий, входящих в контрольные мероприятия балльно-рейтинговой системы |
| 1.4. | Подготовка к аудиторным занятиям (занятиям лекционного и семинарского типа). Разбор и анализ проблемных и ситуационных задач, кейсов. Выполнение заданий, входящих в контрольные мероприятия балльно-рейтинговой системы |
| 2.1. | Подготовка к аудиторным занятиям (занятиям лекционного и семинарского типа). Разбор и анализ проблемных и ситуационных задач, кейсов. Выполнение заданий, входящих в контрольные мероприятия балльно-рейтинговой системы |
| 2.2. | Подготовка к аудиторным занятиям (занятиям лекционного и семинарского типа). Разбор и анализ проблемных и ситуационных задач, кейсов. Выполнение заданий, входящих в контрольные мероприятия балльно-рейтинговой системы |
| 2.3. | Подготовка к аудиторным занятиям (занятиям лекционного и семинарского типа). Разбор и анализ проблемных и ситуационных задач, кейсов. Выполнение заданий, входящих в контрольные мероприятия балльно-рейтинговой системы |
| 2.4. | Подготовка к аудиторным занятиям (занятиям лекционного и семинарского типа). Разбор и анализ проблемных и ситуационных задач, кейсов. Выполнение заданий, входящих в контрольные мероприятия балльно-рейтинговой системы |

Каждый вид СРО, указанный в таблице 7.2.1 обеспечен методическими материалами.

## 8. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В преподавании дисциплины «HR-аналитика и бенчмаркинг» используются разнообразные образовательные технологии как традиционные, так и с применением активных и интерактивных методов обучения. Активные и интерактивные методы обучения:

- *анализ конкретных ситуаций (тема 1.2, тема 1.3, тема 2.3, тема 2.4);*
- *проблемный семинар (тема 1.1);*
- *тематическая дискуссия (тема 1.1);*
- *деловая игра (тема 1.4, тема 2.1, тема 2.2);*
- *проблемная лекция (тема 1.1-2.4).*

*Анализ конкретных ситуаций*: анализ предложенной ситуации, как совокупности фактов и данных, определяющих то или иное явление, имевшее место в практике, которым в ходе учебных занятий дается оценка.

*Лекция-дискуссия.* Преподаватель при изложении лекционного материала не только использует ответы учащихся на свои вопросы, но и организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами.

Дискуссия – это взаимодействие преподавателя и студентов, свободный обмен мнениями, идеями и взглядами по исследуемому вопросу.

Это оживляет учебный процесс, активизирует познавательную деятельность аудито-

рии и, что очень важно, позволяет преподавателю управлять коллективным мнением группы, использовать его в целях убеждения, преодоления негативных установок и ошибочных мнений некоторых студентов. Эффект достигается только при правильном подборе вопросов для дискуссии и умелом, целенаправленном управлении ею.

Так же можно предложить студентам проанализировать и обсудить конкретные ситуации, материал. По ходу лекции-дискуссии преподаватель приводит отдельные примеры в виде ситуаций или кратко сформулированных проблем и предлагает студентам коротко обсудить, затем краткий анализ, выводы и лекция продолжается. Положительным в дискуссии является, то, что студенты согласятся с точкой зрения преподавателя с большой охотой, скорее в ходе дискуссии, нежели во время беседы, когда преподаватель лишь указывает на необходимость принять его позицию по обсуждаемому вопросу. Данный метод позволяет преподавателю видеть, насколько эффективно студенты используют полученные знания в ходе дискуссии.

Отрицательное же то, что студенты могут неправильно определять для себя область изучения или не уметь успешно обсуждать возникающие проблемы. Поэтому в целом занятие может оказаться запутанным. Студенты в этом случае могут укрепиться в собственном мнении, а не изменить его.

Выбор вопросов для активизации слушателей и темы для обсуждения, составляется самим преподавателем в зависимости от конкретных дидактических задач, которые он ставит перед собой для данной аудитории.

*Проблемная лекция* начинается с вопросов, с постановки проблемы, которую в ходе изложения материала необходимо решить. Проблемные вопросы отличаются от не проблемных тем, что скрытая в них проблема требует не однотипного решения, то есть, готовой схемы решения в прошлом опыте нет. Для ответа на него требуется размышление, когда для не проблемного существует правило, которое нужно знать. *С помощью проблемной лекции обеспечивается достижение трех основных дидактических целей:*

1. усвоение студентами теоретических знаний;
2. развитие теоретического мышления;
3. формирование познавательного интереса к содержанию дисциплины.

Успешность достижения цели проблемной лекции обеспечивается взаимодействием преподавателя и студентов. Основная задача преподавателя состоит не только в передаче информации, а в приобщении студентов к объективным противоречиям развития научного знания и способам их разрешения. Это формирует мышление студентов, вызывает их познавательную активность. В сотрудничестве с преподавателем студенты узнают новые знания, постигают теоретические особенности своей профессии.

Преподаватель должен использовать во время лекции такие средства общения, которые обеспечивают наиболее эффективную передачу самой его личности. Так как, чем ближе преподаватель к некоторому образцу профессионала, тем больше влияние преподавателя на студентов и тем легче достигаются результаты обучения. В отличие от содержания информационной лекции, которое предлагается преподавателем в виде известного, подлежащего лишь запоминанию материала, на проблемной лекции новое знание вводится как неизвестное для студентов. Полученная информация усваивается как личностное открытие еще не известного для себя знания. Что позволяет создать у студентов иллюзию «открытия» уже известного в науке.

Проблемная лекция строится таким образом, что познания студентов приближаются к поисковой, исследовательской деятельности. Здесь участвуют мышление студентов и его личностное отношение к усваиваемому материалу.

В течение лекции мышление студентов происходит с помощью создания преподавателем *проблемной ситуации* до того, как они получат всю необходимую информацию, составляющую для них новое знание. Таким образом, студенты самостоятельно пробуют найти решение проблемной ситуации. Компонентами проблемной ситуации являются объект познания (материал лекции) и субъект познания (студенты), процесс мыслительно-

го взаимодействия субъекта с объектом и будет познавательной деятельностью, усвоение нового, неизвестного еще для студента знания, содержащееся в изучаемой проблеме. Лекция строится таким образом, чтобы обусловить появление вопроса в сознании студента. Учебный материал представляется в форме учебной проблемы. Она имеет логическую форму познавательной задачи, отмечающей некоторые противоречия в ее условиях и завершающейся вопросами, которые это противоречие объективирует. Проблемная ситуация возникает после обнаружения противоречий в исходных данных учебной проблемы. Для проблемного изложения отбираются важнейшие разделы курса, которые составляют основное концептуальное содержание учебной дисциплины, являются наиболее важными и наиболее сложными для усвоения студентами. Для управления мышлением студентов на проблемной диалогической лекции используются заранее составленные преподавателем проблемные и информационные вопросы.

*Проблемные вопросы* – это вопросы, ответ на которые не содержится ни в прежних знаниях студентов, ни в наличной предъявляемой информации (запись на доске, таблицы на стене и т.п.) и которые вызывают интеллектуальные затруднения у студентов. Проблемные вопросы содержат в себе еще не раскрытую проблему, область неизвестного, новые знания, для добывания которых необходимо какое-то интеллектуальное действие, определенный целенаправленный мыслительный процесс.

*Информационные вопросы* ставятся с целью актуализировать уже имеющиеся знания у студентов, необходимые для понимания проблемы и начала умственной работы по ее разрешению. Информационные вопросы направлены к тем знаниям студентов, которые они уже имеют. С помощью сочетания проблемных и информационных вопросов преподаватель может учитывать и развивать индивидуальные особенности каждого студента. Проблемные лекции активизируют учебно-познавательную деятельность студентов, их самостоятельную работу, усвоение знаний и применение их на практике.

*Проблемный семинар.* Перед изучением темы преподаватель предлагает обсудить проблемы, связанные с содержанием данного раздела, темы. Накануне студенты получают задание отобрать, сформулировать и объяснить проблемы. Во время семинара в условиях групповой дискуссии проводится обсуждение проблем. Метод проблемного семинара позволяет выявить уровень знаний студентов в данной области и сформировать стойкий интерес к изучаемому разделу учебного курса.

*Кейс-технологии* – техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

*Деловая игра* позволяет на примере конкретных организаций оценить модели поведения руководителей с позиций: мотивации, лояльности, компетентности.

## 9. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 9.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Таблица 9.1.1 – Учебно-методическое обеспечение дисциплины

| Библиографическое описание издания (автор, заглавие, вид, место и год издания, кол. стр.) | Основная/ дополнительная литература | Книгообеспеченность | |
|---|---|---|---|
| | | Кол-во. экз. в библ. СПбГЭУ | Электронные ресурсы |
| 1. Петров М.А. Маркетинг персонала : учебное пособие / М.А.Петров, К.А.Прозоровская ; М-во образования и | основная | 35 | ЭБ OPAC.UNECON.RU. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| науки Рос. Федерации, Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т, Кафедра упр. персоналом .— Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2017 .— 76 с. : ил., табл. — Сведения доступны также по Интернету: opac.unecon.ru . | | | |
| 2. Соловьева Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг : Учебное пособие / Соловьева Ю. Н. — 2-е изд., испр. и доп .— Электрон. дан. — Москва : Издательство Юрайт, 2019 .— 139 .— (Бакалавр и магистр. Модуль) | основная | - | ЭБС Юрайт |
| 3. Аренков И.А. Маркетинговые исследования и бенчмаркинг : учебное пособие / И.А.Аренков, Ю.Н.Соловьева ; М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. экон. ун-т, Каф. маркетинга .— Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2013 .— 100 с. — Сведения доступны также по Интернету: opac.unecon.ru . | дополнительная | 24 | ЭБ OPAC.UNECON.RU. |
| 4. Гобарева Я.Л. Бизнес-аналитика средствами Excel : учеб. пособие / Я.Л. Гобарева, О.Ю. Городецкая, А.В. Золотарюк. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. — 350 с. | дополнительная | - | ЭБС ZNANIUM. |

Таблица 9.1.2 – Перечень современных профессиональных баз данных (СПБД)

| № | Наименование СПБД |
|---|---|
| 1 | Электронная библиотека Grebennikon.ru – www.grebennikon.ru |
| 2 | Научная электронная библиотека eLIBRARRY – www.elibrary.ru |
| 3 | Научная электронная библиотека КиберЛеника – www.cyberleninka.ru |
| 4 | База данных ПОЛПРЕД Справочники – www.polpred.com |
| 5 | База данных OECD Books, Papers & Statistics на платформе OECD iLibrary – www.oecd-ilibrary.org |

Таблица 9.1.3 – Перечень информационных справочных систем (ИСС)

| № | Наименование ИСС |
|---|---|
| 1 | Справочная правовая система КонсультантПлюс (инсталлированный ресурс СПбГЭУ или www.consultant.ru) |
| 2 | Справочная правовая система «ГАРАНТ» (инсталлированный ресурс СПбГЭУ или www.garant.ru) |
| 3 | Информационно-справочная система «Кодекс» (инсталлированный ресурс СПбГЭУ или www.kodeks.ru) |
| 4 | Электронная библиотечная система BOOK.ru - www.book.ru |
| 5 | Электронная библиотечная система ЭБС ЮРАЙТ – www.urait.ru |
| 6 | Электронно-библиотечная система ЗНАНИУМ (ZNANIUM) – www.znanium.com |
| 7 | Электронная библиотека СПбГЭУ– opac.unecon.ru |

### 9.2. Материально-техническое обеспечение учебного процесса

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

Помещения оснащены оборудованием и техническими средствами обучения.

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

Таблица 9.2.1 – Перечень программного обеспечения (ПО)

| № п/п | Наименование ПО |
|---|---|
| 1 | Microsoft Windows Professional |
| 2 | Microsoft Office Professional |
| 3 | 7-Zip (freeware) |

Таблица 9.2.2 – Перечень учебных аудиторий для проведения учебных занятий, оснащенных оборудованием и техническими средствами обучения

| **Наименование учебных аудиторий, перечень оборудования и технических средств обучения** | **Адрес (местоположение) учебных аудиторий** |
|---|---|
| Ауд. 510 Учебная аудитория (для проведения занятий лекционного типа и занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации) оборудована мультимедийным комплексом.. Специализированная мебель и оборудование: Учебная мебель на 38 посадочных мест, рабочее место преподавателя, доска меловая - 1 шт., трибуна - 1 шт., тумба м/м - 1 шт., Компьютер Gigabyte H77M-D3H Intel Core i5-3570 3.4GHz/4Gb /500Gb/ VievSonic VA703b - 1 шт., Мультимедийный проектор Optoma x 400 - 1 шт., Экран проекцион. Projecta Compact Electrol 153x200 см MATTE White S - 1 шт. Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий: мультимедийные приложения к лекционным курсам и практическим занятиям, интерактивные учебно-наглядные пособия. | 191002, г. Санкт-Петербург, Кузнечный пер., д. 9/27, лит. А |
| Ауд. 210 Учебная аудитория (для проведения занятий лекционного типа и занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации) с использованием персональных компьютеров, оборудована мультимедийным комплексом.. Специализированная мебель и оборудование: Учебная мебель на 36 посадочных мест, рабочее место преподавателя, доска меловая - 1 шт., тумба м/м - 1 шт., Компьютер Intel I5-7400/8/1Tb/ DELL S2218H - 20 шт., Компьютер i5-7400 3 Gh/8Gb/1Tb/Dell e2318h - 1 шт., Мультимедийный проектор NEC ME401X - 1 шт., Микшер-усилитель JDM mobile 60 - 1 шт., Экран с электроприводом 153x200 см Matte White - 1 шт. Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий: мультимедийные приложения к лекционным курсам и практическим занятиям, интерактивные учебно-наглядные пособия. | 191002, г. Санкт-Петербург, Кузнечный пер., д. 9/27, лит. А |

## 10. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

В целях освоения учебной программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья Университет обеспечивает:

– для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению: размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий; присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь; выпуск альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

– для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху: надлежащими звуковыми средствами воспроизведение информации;

– для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата: возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, туалетные комнаты и другие помещения кафедры, а также пребывание в указанных помещениях.

Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах или в отдельных организациях.

## 11. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине оформляется отдельным документом и является приложением к рабочей программе дисциплины (модуля).