

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

**Институт государственной службы и управления**

---

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 0412CAA900DEB22CAB4A5548AB7C52F85E  
Владелец: Корчагин Руслан Николаевич  
Действителен: с 15.05.2025 до 15.05.2026

**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 1  
Эволюция управления персоналом**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
профессиональной переподготовки  
«Специалист по цифровой трансформации в сфере управлении  
персоналом»**

Москва, 2026 г.

**Авторы–составители:**

Директор программы «Управление персоналом  
государственной службы и организации»  
кафедры управления персоналом ИГС  
РАНХиГС



---

Пышкова А.Н



## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                        | 4  |
| 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                      | 4  |
| 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                                | 5  |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                | 6  |
| 4.1. Структура дисциплины.....                                                                                           | 6  |
| 4.2. Содержание дисциплины .....                                                                                         | 8  |
| 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ<br>СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                 | 8  |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ..... | 10 |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ..                                                         | 14 |
| 7.1. Нормативные правовые документы .....                                                                                | 14 |
| 7.3. Интернет-ресурсы .....                                                                                              | 14 |
| 7.4. Справочные системы .....                                                                                            | 14 |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ                                                          | 15 |
| 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ                                                            | 15 |

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель модуля:** Целью модуля «Эволюция управления персоналом» является приобретение слушателем прикладных знаний и умений о теоретических и методологических основах трансформации функции управления персоналом в условиях четвертой промышленной революции, новой роли службы персонала как стратегического партнера бизнеса и ключевых компетенциях, необходимых для эффективной работы в цифровой среде.

**Задачи модуля:** В ходе освоения модуля решаются следующие задачи:

- Изучить концепцию Индустрия 4.0 (четвертая промышленная революция) ее влияние на бизнес-среду и функции управления персоналом.
- Сформировать понимание новой роли специалиста по управлению персоналом как стратегического партнера и агента изменений в организации.
- Проанализировать на практических примерах (кейсах) взаимосвязь между эффективностью кадровых функций и бизнес-результатами компании.
- Определить ключевые направления трансформации традиционных кадровых процессов (подбор, адаптация, обучение, оценка) под влиянием цифровых технологий.
- Научиться определять и оценивать новые компетенции, необходимые специалисту по управлению персоналом для успешной работы в цифровой среде.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплины «Эволюция управления персоналом», указаны в таблице 1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

| Виды деятельности                                   | Общепрофессиональные/ профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (ПСК и СК)<br>(формируются и (или) совершенствуются)                                                                                                   | Практический опыт                                                                                                                | Знания                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Умения                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                      | 3                                                                                                                                | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ВД.1.<br>Организационно-управленческая деятельность | ОПК-3. Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия <sup>1</sup> | Иметь практический опыт анализа кейсов, демонстрирующих влияние кадровых инициатив на бизнес-показатели в условиях цифровизации. | <b>Знать:</b><br>- основы концепции Индустрия 4.0 и ее влияние на стратегию бизнеса;<br>- ключевые отличия роли службы управления персоналом как стратегического партнера от административной функции;<br>- принципы взаимосвязи стратегии управления персоналом и общей стратегии компании. | <b>Уметь:</b><br>- определять роль службы управления персоналом как стратегического партнера на примере конкретных компаний;<br>- анализировать практические примеры (кейсы) для выявления взаимосвязи между кадровыми мероприятиями и достижением стратегических целей организации. |

<sup>1</sup> Приказ от 12 августа 2020 г. № 955 об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

|                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ВД.2</b> техническая поддержка процессов создания (модификации) и сопровождения ИС, автоматизирующих задачи управления персоналом и бизнес-процессы | <b>ПСК -1</b> Сбор данных для выявления требований к типовой ИС в соответствии с трудовым заданием в рамках технической поддержки процессов создания (модификации) и сопровождения ИС. <sup>2</sup> | Владеть навыками проведения экспресс-аудита кадрового процесса, сочетая понимание его стратегической роли и влияния на бизнес с анализом ключевых метрик его эффективности.<br><br>Навыком структурирования и первичного документирования выявленных в ходе анализа потребностей в автоматизации в формате бизнес-кейса или постановки задачи, содержащей как качественное, так и количественное обоснование | <b>Знать:</b><br>- основные направления влияния цифровизации на ключевые кадровые процессы (подбор, адаптация, обучение и др.);<br>- перечень и содержание новых компетенций, необходимых специалисту по управлению персоналом для работы в цифровой среде;<br>- предпосылки и драйверы для возникновения потребности в цифровизации кадровой функции. | <b>Уметь:</b><br>определять, какие традиционные кадровые процессы подлежат трансформации в первую очередь;<br>- на концептуальном уровне формулировать проблему, которую может решить цифровизация в управлении персоналом, и обосновывать необходимость изменений. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Эволюция управления персоналом» составляет 20 часов. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем с применением дистанционных образовательных технологий, составляет 10 часов: лекции – 4 часа, практические – 6 часов. Текущий контроль успеваемости – 2 часа. Самостоятельная работа - 6 часов. Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом зачет с применением дистанционных образовательных технологий – 2 часа (таблица 2).

Таблица 2

Объем дисциплины

| Вид учебной работы                                                   |       | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|----------------------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |       | -                                                      | 10                                                                                                                         |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    |       | -                                                      | 4                                                                                                                          |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |       | -                                                      | -                                                                                                                          |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) |       | -                                                      | 6                                                                                                                          |
| Текущий контроль успеваемости                                        |       | -                                                      | 2                                                                                                                          |
| Самостоятельная работа слушателя (СР)                                |       | -                                                      | 6                                                                                                                          |
| Промежуточная аттестация                                             | форма | -                                                      | 2 (зачет)                                                                                                                  |
|                                                                      | час.  |                                                        |                                                                                                                            |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)                     |       | -                                                      | 20                                                                                                                         |

<sup>2</sup> Приказ Минтруда России № 586н от 13 июля 2023 г. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по информационным системам» - трудовая функция А/01.4

#### **4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

##### **4.1. Структура дисциплины**

Структура дисциплины «Эволюция управления персоналом» с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий), с применением дистанционных образовательных технологий и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.



Таблица 3

## Структура дисциплины

| №п/п | Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля) | Общая трудоемкость, час. |                                 | Контактная работа, час.        |                                                            |                                        |                                            |             | Самостоятельная работа, час |  | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, час. |       |                                 |                                |                                                            |                                        |                                            | Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час |  | Текущий контроль успеваемости |  | Промежуточная аттестация (форма/час) <sup>3</sup> |  | Код компетенции |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------|-------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------|--|-------------------------------|--|---------------------------------------------------|--|-----------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|      |                                                 | Всего                    | В форме практической подготовки | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, консультативное | В том числе |                             |  |                                                                                 | Всего | В форме практической подготовки | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, консультативное |                                                |  |                               |  |                                                   |  |                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|      |                                                 |                          |                                 |                                |                                                            |                                        |                                            |             |                             |  |                                                                                 |       |                                 |                                |                                                            |                                        |                                            |                                                |  |                               |  |                                                   |  |                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

<sup>3</sup> Зачёт в формате электронного тестирования

## 4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины «Эволюция управления персоналом» с учетом современного развития образования и науки, техники, культуры, а также перспектив их развития по темам теоретического и практического материала раскрывается в логической последовательности тем (таблица 4).

Таблица 4

| Содержание дисциплины                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема                                                             | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1. Роль управления персоналом в эпоху Индустрии 4.0              | Концепция Индустрия 4.0: Ключевые технологии (Искусственный интеллект, Большие данные, Интернет вещей) и их влияние на бизнес-модели.<br>Эволюция Функции управления персоналом: Детальное сравнение парадигм «Служба управления персоналом как администратор процессов» (фокус на процессах и контроле) и «Служба управления персоналом как стратегический партнер» (фокус на данных, влиянии на бизнес и проактивном управлении талантами).<br>Новая миссия службы управления персоналом: Роль службы персонала как драйвера цифровой культуры, агента управления изменениями и архитектора организационной гибкости. |
| 2. Трансформация процессов и компетенций в управлении персоналом | Обзор цифровизации по функциям управления персоналом: Как меняются подходы в рекрутменте (от досок объявлений к предиктивному сорсингу), адаптации (от бумажных чек-листов к цифровым платформам), обучении (от очных тренингов к экосистемам), оценке (от годовых аттестаций к непрерывной обратной связи).<br>Профиль современного специалиста по управлению персоналом: Разбор ключевых новых компетенций: аналитика управления персоналом, цифровой маркетинг в подборе, основы бизнес-анализа, управление проектами и продуктами, управление изменениями.                                                          |

## Задания по проведению практических занятий

| № п/п | Номер раздела (темы)                                          | Содержание практических занятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Роль управления персоналом в эпоху Индустрии 4.0              | Задание: Анализ кейса «Цифровая трансформация в конкретной организации»<br>Слушатели в малых группах изучают кейс компании, которая прошла путь цифровой трансформации.<br>Цель: 1. Определить, какие конкретные HR-инициативы были предприняты.<br>2. Проследить их связь с конкретными бизнес-показателями (например, снижение текучести, ускорение вывода продуктов на рынок, рост производительности).<br>3. Сформулировать 3-5 ключевых выводов о роли HR как стратегического партнера в данном кейсе.<br>Формат: Групповая работа с последующей презентацией и общим обсуждением.                                                                                             |
| 2.    | Трансформация процессов и компетенций в управлении персоналом | Задание 1: Мозговой штурм «Решаем HR-проблему цифровыми методами» Группам дается описание «традиционной» компании с типичными HR-проблемами (долгий подбор, высокая текучесть новичков, низкая вовлеченность).<br>Цель: Предложить 3-5 конкретных цифровых инструментов или подходов для решения каждой из озвученных проблем.<br>Задание 2: Практикум «Самодиагностика цифровых компетенций HR»<br>Слушатели получают чек-лист с новыми HR-компетенциями (обсужденными на лекции) и оценивают свой текущий уровень по каждой из них.<br>Цель: Определить свои сильные стороны и зоны роста, составить предварительный индивидуальный план развития на время обучения по программе. |

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Для успешного изучения программы слушателю необходимо:

1. Ознакомиться с методическими рекомендациями по прохождению дисциплины в системе дистанционного обучения Академии (далее – СДО).



2. Изучить теоретические материалы по каждой теме дисциплины (видеолекции, конспекты) в СДО.
3. Пройти промежуточный контроль по дисциплине (итоговый тест).

*Примерные темы для самостоятельного изучения:*

1. Эволюция кадровой службы: от отдела кадров советского образца до современного HR-бизнес-партнера.  
Что изучить: Исторический контекст. Чем отличались задачи, функции и методы работы «отдела кадров» и чем они отличаются от задач современного HR-специалиста. Это поможет глубже понять суть перехода от «администратора» к «стратегическому партнеру».
2. Цифровая трансформация в российских компаниях: истории успеха (на примере Сбера, Яндекса, Ozon, Северстали).  
Что изучить: Статьи, интервью директоров по управлению персоналом, в частности информацию о том, какие цифровые инструменты внедряли эти компании и как это повлияло на их работу. Это позволит увидеть реальные примеры того, что обсуждалось на лекции.
3. Как цифровизация меняет «нецифровые» отрасли: Управление персоналом в ритейле, промышленности, сельском хозяйстве.  
Что изучить: Поискать примеры того, как технологии управления персоналом применяются не только в ИТ-гигантах, но и в более традиционных секторах экономики. Это поможет понять универсальность цифровых подходов.
4. Профессии будущего в Управлении персоналом: какие специалисты будут востребованы через 5-10 лет?  
Что изучить: Атлас профессий будущего познакомиться с такими ролями, как HR-аналитик, архитектор корпоративного обучения, специалист по цифровому опыту сотрудника. Это поможет сформировать видение своего возможного карьерного пути после завершения программы.
5. Глобальные тренды в управлении персоналом (по материалам отчетов Deloitte, PwC, KPMG).  
Что изучить: Краткие обзоры последних отчетов ведущих консалтинговых компаний о трендах в управлении персоналом. Это даст понимание того, в каком направлении движется вся мировая отрасль управления персоналом.

*Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа.*

Самостоятельная работа слушателей призвана закрепить теоретические знания, полученные на практических занятиях.

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности слушателей: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию,
- самосовершенствованию и самореализации; развития исследовательских умений.

Эффективность занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы слушателей, от их самоподготовки.

Часть времени, отведенного на самостоятельную работу, должна использоваться на подготовку к просмотру записей занятий, другая часть на осмысление и повторение изученного материала занятий.

При подготовке к занятиям слушателю полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (материалы на платформе, конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем и выполнить задания для самостоятельной работы слушателя;
- выполнить задания, предложенные к прохождению после просмотра записей практических занятий;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

*Подготовка к промежуточной аттестации.*

К промежуточной аттестации необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной программе. В самом начале программы необходимо познакомиться в СДО со следующей учебно-методической документацией:

- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическим планом практических занятий;
- методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов для подготовки к итоговой аттестации.

Систематическое изучение всех материалов занятий, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для успешного прохождения итоговой аттестации.

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Для оценки степени освоения слушателями дисциплины проводится промежуточная аттестация в формате зачёта в виде электронного тестирования. Трудоемкость – 2 академических часа.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачёта в виде электронное тестирование, включающих вопросы по темам, освоение которых проходило в данной программе. Оценка за тесты (зачтено / не зачтено) выставляется на основании подсчета количества правильных ответов. Аттестация считается пройденной при условии более 40% правильных ответов.

### **Список вопросов для подготовки к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации:**

Примеры тестовых заданий к текущему контролю успеваемости, промежуточной аттестации.

*Инструкция: необходимо выбрать один или несколько правильных вариантов ответов. Зачёт выставляется при верном ответе на 41% заданий от общего кол-ва.*

#### **1. Примеры тестовых заданий к текущему контролю успеваемости**



### 1.1. Тест после Практического занятия №1 (Тема: Роль Управления персоналом в эпоху Индустрия 4.0)

**Вопрос 1 (Закрытый тип)** Какое утверждение наиболее точно описывает переход от роли «HR-администратор» к роли «HR-стратегический партнер»? а) HR-специалист начинает работать больше часов, чтобы успевать за изменениями. б) Фокус смещается с оформления документов и контроля на достижение бизнес-целей компании. в) HR-стратегический партнер работает исключительно с высшим руководством. г) HR-администратор использует бумажные документы, а стратегический партнер — электронные. **Правильный ответ: б).**

**Вопрос 2 (Закрытый тип)** Основная задача HR-службы в условиях Индустрия 4.0 — это: а) Строго контролировать соблюдение трудовой дисциплины. б) Выступать инициатором изменений, направленных на повышение эффективности бизнеса. в) Организовывать корпоративные мероприятия и праздники. г) Сокращать затраты на персонал путем увольнений. **Правильный ответ: б).**

**Вопрос 3 (На сопоставление)** Соотнесите подход к управлению персоналом с его ключевой характеристикой:

| Подход                             | Характеристика                               |
|------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1. HR-администратор                | А. Влияние на прибыль и рост компании        |
| 2. HR-стратегический партнер       | Б. Точное ведение кадрового делопроизводства |
| <b>Правильный ответ: 1–Б, 2–А.</b> |                                              |

**Вопрос 4 (Закрытый тип)** Что доказывает анализ кейсов успешных компаний, представленный на практическом занятии? а) Современная стратегия управления персоналом напрямую связана с финансовыми успехами компании. б) Во всех успешных компаниях отделы кадров максимально сокращены. в) Главное для HR — это найти и купить самую дорогую ИТ-систему. г) Эффективность функции управления персоналом никак не влияет на бизнес-результаты. **Правильный ответ: а).**

**Вопрос 5 (Закрытый тип)** Выражение «HR как драйвер изменений» означает, что кадровая служба: а) Заставляет сотрудников менять свои рабочие привычки. б) Первой в компании переезжает в новый офис. в) Активно иницирует и поддерживает преобразования для улучшения работы всей компании. г) Занимается только наймом водителей (драйверов). **Правильный ответ: в).**

### 1.2. Тест после Практического занятия №2 (Тема: Трансформация HR-процессов и компетенций)

**Вопрос 1 (Закрытый тип)** Какой из перечисленных навыков становится ключевым для современного HR-специалиста? а) Умение быстро печатать на клавиатуре. б) Знание архивного дела и правил хранения документов. в) Способность анализировать данные и делать выводы на их основе. г) Навыки каллиграфического письма. **Правильный ответ: в).**

**Вопрос 2 (Закрытый тип)** Примером влияния цифровизации на процесс обучения персонала является: а) Проведение обязательных очных лекций в учебном классе. б)

Создание онлайн-платформы с доступом к курсам 24/7. с) Ведение бумажного журнала посещаемости тренингов. d) Выдача сотрудникам печатных методических пособий.

**Правильный ответ: b).**

**Вопрос 3 (На сопоставление)** Соотнесите новую HR-компетенцию с ее описанием:

| Компетенция                        | Описание                                                                             |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. HR-аналитика                    | А. Продвижение вакансий и бренда работодателя в интернете для привлечения кандидатов |
| 2. Цифровой маркетинг в HR         | В. Принятие решений на основе цифр и фактов, а не интуиции                           |
| <b>Правильный ответ: 1–В, 2–А.</b> |                                                                                      |

**Вопрос 4 (Закрытый тип)** Главная цель практического задания «Самодиагностика цифровых компетенций» — это: а) Сравнить себя с коллегами и выяснить, кто лучше. б) Определить свои сильные стороны и зоны для дальнейшего развития в рамках программы. с) Получить оценку за модуль. d) Показать преподавателю, что вы уже все знаете.

**Правильный ответ: б).**

**Вопрос 5 (Закрытый тип)** Мозговой штурм по решению HR-проблем цифровыми методами направлен на развитие умения: а) Мыслить нестандартно и применять общие знания о технологиях к рабочим ситуациям. б) Строго следовать инструкциям и шаблонам. с) Запомнить названия всех существующих HR-программ. d) Критиковать идеи других участников группы. **Правильный ответ: а).**

## **2. Тестовые задания для промежуточной (итоговой) аттестации по модулю**

**Вопрос 1.** Что такое Индустрия 4.0? а) Это стандарт качества для промышленных предприятий. б) Это концепция, описывающая текущую технологическую революцию, основанную на данных и автоматизации. с) Это название самой популярной программы для отдела кадров. d) Это новая версия Трудового кодекса. **Правильный ответ: б).**

**Вопрос 2.** Какая задача НЕ является типичной для HR-администратора, но является ключевой для HR-стратегического партнера? а) Подготовка приказа о приеме на работу. б) Расчет и оформление отпусков. с) Анализ причин текучести кадров и разработка мер по ее снижению для повышения прибыли. d) Ведение личных дел сотрудников.

**Правильный ответ: с).**

**Вопрос 3.** Какая из перечисленных HR-функций в наименьшей степени подвержена цифровой трансформации? а) Подбор персонала. б) Обучение и развитие. с) Кадровое делопроизводство. d) Все перечисленные функции активно трансформируются.

**Правильный ответ: d).**

**Вопрос 4.** HR-аналитика — это: а) Процесс написания аналитических статей для HR-журналов. б) Подход к управлению персоналом, основанный на сборе, анализе данных и принятии взвешенных решений. с) Ежегодный отчет о проделанной работе отдела кадров. d) Анализ резюме кандидатов на собеседовании. **Правильный ответ: б).**



**Вопрос 5.** Установите правильную последовательность логических шагов при цифровой трансформации HR: а) 1. Купить новую программу → 2. Понять, зачем она нужна → 3. Обучить сотрудников. б) 1. Понять стратегические цели бизнеса → 2. Проанализировать текущие HR-процессы → 3. Определить потребность в цифровизации. с) 1. Уволить всех, кто не умеет пользоваться компьютером → 2. Нанять молодых специалистов → 3. Ожидать улучшения. **Правильный ответ: б).**

**Вопрос 6.** Как цифровизация меняет процесс адаптации новых сотрудников? а) Новичкам выдают больше бумажных инструкций для изучения. б) Процесс становится персонализированным благодаря онлайн-порталам, чат-ботам и планам адаптации. с) Наставника новому сотруднику назначают только через месяц работы. д) Процесс адаптации полностью отменяется. **Правильный ответ: б).**

**Вопрос 7.** Зачем HR-специалисту развивать компетенцию в управлении проектами? а) Чтобы иметь возможность управлять строительными проектами компании. б) Чтобы эффективно планировать, запускать и контролировать проекты по внедрению новых HR-инструментов и систем. с) Чтобы лучше понимать проектную деятельность других отделов. д) Чтобы составлять более красивые презентации. **Правильный ответ: б).**

**Вопрос 8.** Соотнесите термин с его определением:

| Термин                             | Определение                                                                 |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1. Цифровая трансформация HR       | А. Набор навыков, позволяющий эффективно работать с цифровыми инструментами |
| 2. Цифровая компетенция            | В. Глубокое изменение HR-процессов и подходов к работе с помощью технологий |
| <b>Правильный ответ: 1–В, 2–А.</b> |                                                                             |

**Вопрос 9.** Какое утверждение является ложным? а) Роль HR в современных компаниях становится все более значимой. б) Цифровизация требует от HR-специалистов освоения новых навыков. с) Эффективность Функции управления персоналом можно измерить и связать с бизнес-показателями. д) С приходом цифровизации профессия HR-специалиста скоро полностью исчезнет. **Правильный ответ: д).**

**Вопрос 10.** Какой главный вывод можно сделать по итогам изучения модуля «Эволюция управления персоналом»? а) Главная задача HR — экономить на людях. б) Технологии — это угроза, которая усложняет работу кадровика. с) HR-служба должна трансформироваться вместе с бизнесом, используя данные и технологии для достижения стратегических целей. д) Основные принципы работы отдела кадров не менялись последние 50 лет и не требуют изменений. **Правильный ответ: с).**

#### Критерии оценки.

Знания, умения, навыки слушателя на зачете оцениваются оценками: «зачтено» и «не зачтено».

| Баллы<br>(рейтинговой оценки)*,<br>%                  | Оценка    | Требования к знаниям                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100-41<br>(41 % и более решенных<br>тестовых заданий) | «зачтено» | Оценка «зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в письменном виде, которые обнаруживают уровень владения |



|                                                  |              |                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  |              | слушателем минимальной теоретической и практической информацией                                                                                                                                                                              |
| 40-0<br>(40 % и менее решенных тестовых заданий) | «не зачтено» | Оценка «не зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в письменном виде, которые являются явно недостаточными для текущего уровня подготовки слушателя, обучающегося по программе, и не удовлетворяют критериям иных оценок. |

\* Баллы (рейтинговой оценки) приводятся в случае применения балльно-рейтинговой системы.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Нормативные правовые документы

1. Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 "О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы".
2. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 01.08.2024) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации"

### 7.2. Основная литература:

1. Клаус Шваб «Четвертая промышленная революция». – М.: Изд-во «Эксмо», 2016.
2. Дэйв Ульрих, Уэйн Брокбэнк HR В БОРЬБЕ ЗА КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО. / Пер. с англ. - М.: Претекст, 2010. Ил. 9. Табл. 40. 361 с
3. Тетюева Ю. Д., Кузнецова Д. О. Цифровизация HR-функционала в процессе управления персоналом //LI Samara Regional Student Scientific Conference. – 2025. – Т. 1. – С. 396-396.
4. Попова Е. В., Бейбутова А. А. Эволюция технологий управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации: сущность, содержание и тенденции развития.

### Дополнительная литература:

1. СБЕР Университет: «От подбора персонала до кадрового прогнозирования. Как HR-отделы могут использовать AI в 2025 году» / URL: <https://sber.pro/publication/ot-podbora-personala-do-kadrovogo-prognozirovaniya-kak-hr-otdeli-mogut-ispolzovat-ai-v-2025-godu/?ysclid=mldo8g0f9d776295866>
2. Статья «Технологии определяют сознание. Как цифровизация меняет функции и задачи HR-департамента» / URL: <https://sber.pro/publication/tekhnologii-opredeljaiut-soznanie-kak-tsifrovizatsiia-meniaet-zadachi-hr-departamenta/>
3. HH.Ru: «Революция в управлении: как ИИ меняет HR-сферу» / URL: <https://hh.ru/article/revolyuciya-v-upravlenii-kak-iskusstvennyj-intellekt-menyaet-hr-sferu?ysclid=mldo86vjo9603311947>
4. HH.Ru: «HR в меняющемся мире: семь методов высокоэффективного управления персоналом» / URL: <https://hh.ru/article/505205?ysclid=mlrngq6tic124788063>

### 7.3. Интернет-ресурсы

1. Президент России <http://president.kremlin.ru>
2. Совет Федерации <http://www.council.gov.ru/>

### 7.4. Справочные системы

1. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>.

2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>.
3. Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru).
4. Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru).
5. Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru).
6. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>.
7. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>.
8. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

## 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения темы, дисциплины модуля у слушателя должны быть сформированы компетенции:

| Компетенция (код, содержание)                                                                                                                                                                                                     | Индикаторы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ОПК-3.</b> Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Владеет знанием ключевых положений концепции Индустрия 4.0 и понимает их прямое влияние на формирование бизнес-стратегии и, как следствие, HR-стратегии компании.</li> <li>2. Умеет анализировать реальные бизнес-кейсы для выявления конкретной роли и вклада Функции управления персоналом как стратегического партнера в достижение измеримых бизнес-результатов (рост производительности, снижение текучести).</li> <li>3. Демонстрирует способность аргументировать и обосновывать переход HR от операционной функции к роли драйвера изменений и стратегического партнера на основе анализа внешних трендов и внутренних потребностей бизнеса.</li> <li>4. Применяет логику стратегического соответствия (Strategic Alignment) для установления взаимосвязи между целями цифровой трансформации компании и приоритетными направлениями развития системы управления персоналом.</li> </ol> |
| <b>ПСК-1.</b> Сбор данных для выявления требований к типовой ИС в соответствии с трудовым заданием в рамках технической поддержки процессов создания (модификации) и сопровождения ИС                                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Владеет системным обзорным знанием о том, как цифровые технологии трансформируют каждый из ключевых HR-процессов: от привлечения и адаптации до обучения и оценки персонала.</li> <li>2. Умеет проводить первичную диагностику (в форме мозгового</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>штурма и анализа) для выявления «болевых точек» и потенциальных зон автоматизации в традиционных HR-процессах, формулируя на концептуальном уровне проблему для решения.</p> <p><b>3. Демонстрирует</b> осознанность в отношении новых профессиональных требований, проводя самодиагностику собственных цифровых компетенций и выявляя личные зоны развития для эффективной работы в цифровой HR-среде.</p> <p><b>4. Применяет</b> методологию анализа трендов для обоснования необходимости цифровизации конкретных HR-практик, связывая технологические возможности с решением операционных проблем и достижением стратегических HR-целей.</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Институт государственной службы и управления

---

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 0412CAA900DEB22CAB4A5548AB7C52F85E  
Владелец: Корчагин Руслан Николаевич  
Действителен: с 15.05.2025 до 15.05.2026

**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 2  
Аналитика в управлении персоналом**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
профессиональной переподготовки  
«Специалист по цифровой трансформации в сфере управления  
персоналом»**

Москва, 2026 г.

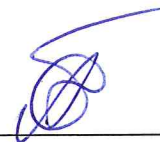
**Авторы–составители:**

Директор по персоналу ООО «Урал  
логистик»



Котляревская Ю.Е.

Директор программы «Управление персоналом  
организации и государственной службы» ИГСУ  
РАНХиГС



Пышкова А.Н.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Цель и задачи дисциплины .....                                                                                     | 4  |
| 2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....                                                                   | 4  |
| 3. Объем дисциплины.....                                                                                              | 5  |
| 4. Структура и содержание дисциплины.....                                                                             | 6  |
| 4.1. Структура дисциплины .....                                                                                       | 6  |
| 4.2. Содержание дисциплины.....                                                                                       | 9  |
| 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины.....                                  | 12 |
| 6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине..... | 14 |
| 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....                                                  | 17 |
| 7.1. Нормативные правовые документы.....                                                                              | 17 |
| 7.2. Основная литература.....                                                                                         | 17 |
| 7.5. Справочные системы.....                                                                                          | 19 |
| 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....                                                 | 19 |
| 9. Индикаторы сформированных компетенций выпускника программы .....                                                   | 19 |



## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина направлена на совершенствование профессиональных компетенций в области анализа данных, необходимых для оптимизации бизнес-процессов организации и принятия кадровых решений, включая комплексный анализ ключевых метрик, движения персонала, эффективности HR-функций, мотивации и производительности труда. В ходе обучения будут рассмотрены методы расчета HR-метрик, инструментов для анализа данных, а также способов визуализации результатов анализа, процессов привлечения, обучения и профессионального развития персонала, а также технологии проведения организационных исследований для оценки вовлеченности и удовлетворенности сотрудников.

В ходе обучения детально рассматриваются актуальные вопросы HR-аналитики, приводятся практики анализа данных и интерпретации результатов для подготовки аналитических отчетов, принятия обоснованных управленческих решений.

Задачи освоения дисциплины:

- формирование общего представления об аналитике;
- ознакомление с видами HR-анализа, HR-метрик и их применением;
- изучение организации работы по аналитике в управлении персоналом.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплины «Аналитика в управлении персоналом», указаны в таблице 1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

| Виды деятельности                                | Общепрофессиональные компетенции (ОПК) <sup>1</sup> , трудовые функции (ПСК) (совершенствуются)                                                                                                                            | Знания                                                                                                                                                                                                | Умения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Практический опыт                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ВД.1. Организационно-управленческая деятельность | ОПК-3. Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия. | Иметь практический опыт расчета ключевых HR метрик (текучесть, стоимость подбора, ROI обучения) и визуализации данных с помощью табличных редакторов (MS Excel) для подготовки аналитических отчетов. | Знать: Основные аналитические понятия (данные, метрики, индикаторы, бенчмарки) и этапы аналитического процесса. Ключевые группы HR-метрик: движения персонала (текучесть, удержание), подбора (стоимость, время, эффективность каналов), обучения, вовлеченности (eNPS) и результативности (KPI).<br><br>Модели оценки эффективности обучения (Киркпатрик, Филлипс) и вовлеченности (Gallup Q12, AON Hewitt).<br>Этические и правовые основы работы с | Уметь: Рассчитывать основные HR-метрики: коэффициент текучести, стоимость найма, ROI на обучение, индекс eNPS. Интерпретировать полученные данные, выявлять тенденции, аномалии и делать диагностические выводы о состоянии HR-процессов. Формировать аналитические отчеты и дашборды, визуализируя данные для наглядного представления результатов и обоснования управленческих решений. Использовать данные аналитики в управлении персоналом для планирования, бюджетирования и нормирования HR-функций |

<sup>1</sup> Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. N 955 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом" (с изменениями и дополнениями)

|                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | персональными данными (ФЗ-152).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | (например, подбора или обучения).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>ВД.2</b> техническая поддержка процессов создания (модификации) и сопровождения ИС, автоматизирующих задачи управления персоналом и бизнес-процессы | <b>ПСК -1</b> Сбор данных для выявления требований к типовой ИС в соответствии с трудовым заданием в рамках технической поддержки процессов создания (модификации) и сопровождения ИС <sup>2</sup> | Систему ключевых HR-метрик и показателей, используемых для количественной оценки текущего состояния HR-процессов и выявления проблемных зон, требующих цифровизации (воронка подбора, стоимость найма, текучесть и т.д.). Принципы управления персоналом, основанного на данных, как методологическую базу для объективного анализа и обоснования потребности в автоматизации HR-функций | Применять базовые методы аналитики в управлении персоналом для сбора и первичной интерпретации данных, характеризующих эффективность и «узкие места» анализируемых процессов (например, рассчитывать и анализировать динамику ключевых показателей).<br><br>Формулировать и аргументировать на основе анализа данных гипотезы о необходимости цифровизации конкретных участков HR-процессов для последующей разработки функциональных требований. | Навыками проведения экспресс-аудита HR-процесса, сочетая понимание его стратегической роли и влияния на бизнес с анализом ключевых метрик его эффективности.<br><br>Навыком структурирования и первичного документирования выявленных в ходе анализа потребностей в автоматизации в формате бизнес-кейса или постановки задачи, содержащей как качественное, так и количественное обоснование. |

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Аналитика в управлении персоналом» составляет 54 часа. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем с применением дистанционных образовательных технологий, составляет 34 часов: лекции – 14 часов, практические – 20 часов. Текущий контроль успеваемости – 6 часов. Самостоятельная работа составляет 12 часов. Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом зачет с применением дистанционных образовательных технологий – 2 часа (таблица 2).

Таблица 2

Объем дисциплины (модуля)

| Вид учебной работы                                                   |       | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|----------------------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |       | -                                                      | 34                                                                                                                         |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    |       | -                                                      | 14                                                                                                                         |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |       | -                                                      | -                                                                                                                          |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) |       | -                                                      | 20                                                                                                                         |
| Текущий контроль                                                     |       | -                                                      | 6                                                                                                                          |
| Самостоятельная работа слушателя (СР)                                |       | -                                                      | 12                                                                                                                         |
| Промежуточная аттестация                                             | форма | -                                                      | 2 (зачет)                                                                                                                  |
|                                                                      | час.  |                                                        |                                                                                                                            |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)                      |       | -                                                      | 54                                                                                                                         |

<sup>2</sup> Приказ Минтруда России № 586н от 13 июля 2023 г. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по информационным системам» - трудовая функция А/01.4

## **4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **4.1. Структура дисциплины**

Структура дисциплины «Аналитика в управлении персоналом» с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий), с применением дистанционных образовательных технологий и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.



Таблица 3

## Структура дисциплины

| №п/п | Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)                        | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                            |                                        |                                            |       | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, час. |                                |                                                            |                                        |                                            |    |    | Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) <sup>3</sup> | Код компетенции |
|------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|----|----|------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------|
|      |                                                                        |                          | В том числе             |                                 |                                |                                                            |                                        |                                            |       | В том числе                                                                     |                                |                                                            |                                        |                                            |    |    |                                                |                               |                                                   |                 |
|      |                                                                        |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, консультативное | Всего | В форме практической подготовки                                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, консультативное |    |    |                                                |                               |                                                   |                 |
| 1    | 2                                                                      | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                          | 8                                      | 9                                          | 10    | 11                                                                              | 12                             | 13                                                         | 14                                     | 15                                         | 16 | 17 | 18                                             | 19                            | 20                                                |                 |
| 1.   | Введение в аналитику в управлении персоналом                           | 2                        | -                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                          | -     | 2                                                                               | -                              | 2                                                          | -                                      | -                                          | -  | -  | -                                              | -                             | ОПК-3<br>ПСК-1<br>ПСК-5                           |                 |
| 2.   | Ключевые метрики и показатели аналитики в управлении персоналом        | 6                        | -                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                          | -     | 4                                                                               | -                              | 2                                                          | 2                                      | -                                          | -  | -  | -                                              | -                             | ОПК-3<br>ПСК-1<br>ПСК-5                           |                 |
| 3.   | Аналитика зрелости кадровых процессов через метрики движения персонала | 6                        | -                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                          | -     | 4                                                                               | -                              | 2                                                          | 2                                      | -                                          | -  | 2  | -                                              | -                             | ОПК-3<br>ПСК-1<br>ПСК-5                           |                 |
| 4.   | Глубокая аналитика процесса привлечения персонала                      | 6                        | -                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                          | -     | 4                                                                               | -                              | 2                                                          | 2                                      | -                                          | -  | 2  | -                                              | -                             | ОПК-3<br>ПСК-1<br>ПСК-5                           |                 |
| 5.   | Глубокая аналитика обучения и развития персонала                       | 8                        | -                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                          | -     | 4                                                                               | -                              | 2                                                          | 2                                      | -                                          | -  | 2  | 2                                              | -                             | ОПК-3<br>ПСК-1<br>ПСК-5                           |                 |

|    |                                                                    |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |          |           |           |          |           |          |          |                         |
|----|--------------------------------------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|-------------------------|
| 6. | Организационные исследования<br>(вовлеченность, удовлетворенность) | 6         | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        | 4         | -        | 2         | 2         | -        | 2         | -        | -        | ОПК-3<br>ПСК-1<br>ПСК-5 |
| 7. | Аналитика производительности и<br>результативности труда           | 8         | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        | 4         | -        | 2         | 2         | -        | 2         | 2        | -        | ОПК-3<br>ПСК-1<br>ПСК-5 |
| 8. | Этические и правовые аспекты аналитики<br>управления персоналом    | 2         | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        | 2         | -        | -         | 2         | -        | -         | -        | -        | ОПК-3<br>ПСК-1<br>ПСК-5 |
| 9. | Практикум: Работа с программным<br>обеспечением (Excel)            | 8         | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        | 6         | -        | -         | 6         | -        | 2         | -        | -        | ОПК-3<br>ПСК-1<br>ПСК-5 |
|    | <b>Итого:</b>                                                      | <b>54</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>34</b> | <b>-</b> | <b>14</b> | <b>20</b> | <b>-</b> | <b>12</b> | <b>6</b> | <b>2</b> | <b>-</b>                |

#### 4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины «Аналитика в управлении персоналом» с учетом современного развития образования и науки, техники, культуры, а также перспектив их развития по темам теоретического и практического материала раскрывается в логической последовательности тем (таблица 4).

Таблица 4

#### Содержание дисциплины

| Номер раздела (темы)                                                      | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Введение в аналитику в управлении персоналом                           | <p>Цель, задачи, предмет и содержание курса «Аналитика в управлении персоналом». История и предпосылки развития HR аналитики. Место и роль HR аналитики в системе управления персоналом.</p> <p>Подходы к анализу HR данных: принципы работы с данными, особенности сбора, накопления, обработки и хранения данных. Основные аналитические понятия: данные, метрики, индикаторы, коэффициенты, бенчмарки и пр.</p> <p>Этапы аналитического процесса: дескриптивный, диагностический, прескриптивный и предиктивный этапы. Сущность, последовательность и взаимозависимость каждого этапа.</p> <p>Основной функционал и требования к компетенциям специалиста по HR аналитике.</p>                                                                                                                                                                                                                          |
| 2. Ключевые метрики и показатели аналитики в управлении персоналом        | <p>Виды данных о персонале.</p> <p>Простые статистические данные и аналитические данные о персонале.</p> <p>Внешние данные о ситуации на рынке труда, как вспомогательные данные для HR анализа. Виды вспомогательных внешних данных о рынке труда:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- аналитика заработных плат по конкретным вакансиям, область применения и технология проведения.</li><li>- аналитика емкости рынка в различных разрезах (по регионам, по категориям персонала и пр), область применения и технология проведения.</li><li>- аналитика требований к компетенциям сотрудников и функционалу по различным профессиональным группам, область применения и технология проведения.</li></ul> <p>Сущность и содержание понятия аналитическая метрика. Основная группировка метрик в HR аналитике. Наиболее часто используемые HR метрики и различные способы визуализации данных</p> |
| 3. Аналитика зрелости кадровых процессов через метрики движения персонала | <p>Коэффициенты текучести и удержания сотрудников – как наиболее часто используемые метрики в оценке зрелости HR процессов.</p> <p>Сущность и содержание общепринятого подхода к текучести персонала. Классификация видов текучести персонала и область применения различных видов текучести в HR аналитике. Варианты расчета текучести и возможные выводы по полученным результатам.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |



| Номер раздела (темы)                                                      | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                           | <p>Коэффициент удержания сотрудников: сущность и содержание подхода к удержанию сотрудников. Сравнение и разница в подходе к Коэффициентам удержания и текучести. Особенности расчета Коэффициента удержания и возможные выводы по полученным результатам.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>4. Глубокая аналитика процесса привлечения персонала</p>               | <p>Особенности и область применения аналитики привлечения персонала. Основные виды аналитических метрик привлечения персонала. Сопоставление количественных и качественных метрик привлечения персонала. Метрики стоимости, времени и эффективности процессов привлечения и подбора персонала. Глубокий качественный анализ этапов пути кандидата, процесса подбора и эффективности работы специалистов по подбору. Аналитика эффективности каналов привлечения – как основа для бюджетирования затрат на подбор. Возможности использования HR аналитических данных при планировании и прогнозировании сроков и объемов подбора. Возможности использования HR аналитических данных при нормировании загрузки специалистов по подбору.</p> |
| <p>5. Глубокая аналитика обучения и развития персонала</p>                | <p>Особенности и область применения аналитики обучения и развития. Основные виды аналитических метрик обучения и развития персонала. Количественные и качественные метрики развития персонала, область их применения и возможные диагностические выводы по каждому виду. Подходы к аналитике эффективности обучения: модель Киркпатрика, модель Филлипса. Метрики анализа затрат на обучение и расчет ROI на обучение. Возможности прогнозирования объемов и видов обучения на основе данных предыдущих периодов, как основа для бюджетирования расходов на обучение. Метрики развития персонала – как показатель эффективного управления потенциалом сотрудников. Виды метрик и возможные диагностические выводы.</p>                    |
| <p>6. Организационные исследования (вовлеченность, удовлетворенность)</p> | <p>Сущность и содержание понятий мотивация, вовлеченность, лояльность и удовлетворенность персонала. Теоретические и методологические особенности различных организационных исследований. Область применения и актуальность использования данных о вовлеченности и удовлетворенности персонала. Особенности подготовки, организации, проведения и анализа результатов организационных исследований.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| Номер раздела (темы)                                            | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                 | Основные модели и факторы вовлеченности: 20 факторная модель AON Hewitt, 10 организационных индикаторов в модели Экопси, модель Гэллапа Q12.<br>Индекс eNPS (Employee Net Promoter Score) как метод качественного измерения лояльности сотрудников.                                                                                                                                                                           |
| 7. Аналитика производительности и результативности труда        | Сущность и содержание понятий производительность, эффективность и результативность труда. Количественные и качественные метрики производительности, эффективности и результативности.<br>KPI – как отдельная группа показателей результативности труда.<br>Методы оценки и расчета метрик на основе объективных данных.<br>Анализ и оценка результативности и эффективности сотрудников через методологию Performance review. |
| 8. Этические и правовые аспекты аналитики управления персоналом | Этические и правовые принципы построения системы сбора, накопления, хранения и обработки данных о персонале.<br>Этические принципы представления результатов аналитики.<br>Принцип конфиденциальности и безопасности при получении и обработке данных.<br>Особенности работы с персональными данными как сотрудников, так и кандидатов. Правовые аспекты управленческих решений на основе данных HR аналитики.                |
| 9. Практикум: Работа с программным обеспечением (Excel)         | Программирование специализированных электронных таблиц и шаблонов для автоматизации расчётов в программе Microsoft Excel                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

#### Задания по проведению практических занятий

| № п/п | Номер раздела (темы)                                            | Темы практических (семинарских) занятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.    | Введение в аналитику в управлении персоналом                    | Привести пример организации сбора, анализа и представления HR данных с учетом этических принципов.<br>Указать инструменты представления и визуализации данных.<br>Указать возможные способы визуализации различных HR данных, описать область применения аналитических отчетов.<br>Привести пример организации сбора, анализа и представления HR данных с учетом правовых принципов. |
| 3.    | Ключевые метрики и показатели аналитики в управлении персоналом | Перечислить виды данных о персонале и дать характеристику каждого вида                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|    |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                        | Дать характеристику и описать область применения коэффициента текучести персонала.                                                                                                                                                                                                   |
| 4. | Аналитика зрелости кадровых процессов через метрики движения персонала | Указать способы и инструменты нормирования загрузки специалистов по подбору.<br>Указать способы и инструменты планирования и прогнозирования сроков и объемов подбора.<br>Обосновать значимость проведения аналитики привлечения персонала.                                          |
| 5. | Глубокая аналитика процесса привлечения персонала                      | Перечислить виды метрик аналитики обучения и развития персонала.<br>Охарактеризовать метрики анализа затрат на обучение.<br>Охарактеризовать различные модели анализа эффективности обучения.                                                                                        |
| 6. | Глубокая аналитика обучения и развития персонала                       | Охарактеризовать методологию Performance review, указать область применения и назначение.                                                                                                                                                                                            |
| 7. | Организационные исследования (вовлеченность, удовлетворенность)        | Охарактеризовать понятия производительность, эффективность и результативность труда персонала.<br>Перечислить количественные метрики производительности, эффективности и результативности.<br>Перечислить качественные метрики производительности, эффективности и результативности. |
| 8. | Аналитика производительности и результативности труда                  | Перечислить этические принципы работы с HR данными.<br>Обосновать необходимость соблюдения этических принципов.                                                                                                                                                                      |
| 9. | Этические и правовые аспекты аналитики управления персоналом           | Отработка применение табличных редакторов для решения задач управления персоналом                                                                                                                                                                                                    |

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ

*Вопросы для самостоятельной подготовки слушателей к занятиям лекционного типа, необходимых для проведения текущего контроля успеваемости слушателей по дисциплине, приведенных в таблице 3.*

Для успешного изучения дисциплины слушателю необходимо:

1. Ознакомиться с методическими рекомендациями по прохождению программы в системе дистанционного обучения Академии (далее – СДО).
2. Изучить теоретические материалы по каждой теме дисциплины (видеолекции, конспекты) в СДО.
3. Пройти тестирование по каждой теме дисциплины (тесты с автоматической проверкой).
4. Пройти промежуточный контроль по дисциплине (итоговый тест).



*Примерные темы для самостоятельного изучения:*

1. Современные практики HR аналитики на государственной службе.
2. Примеры использования ИИ при анализе данных о персонале.
3. Область использования методов машинного обучения и DATA science в прогнозировании данных о персонале.
4. Примеры принятия управленческих решений на основе данных о персонале: практические кейсы современного рынка труда.
5. Основные факторы текучести на основе аналитических обзоров рынка труда.
6. Основные факторы мотивации персонала на основе аналитических обзоров рынка труда.
7. Основные факторы вовлеченности и причины принятия решений в пользу работодателя на основе аналитических обзоров рынка труда.
8. Обзор наиболее востребованных социальных льгот и компенсационного пакета персонала на основе аналитических обзоров рынка труда.
9. Аналитические обзоры заработных плат.

Обучение по программе «Аналитика в управлении персоналом» предполагает изучение курса в формате практических занятий и самостоятельной работы слушателей.

Подготовка к просмотру практических занятий слушателей заключается в следующем:

- повторить материал предыдущей лекции;
- ознакомиться с темой предстоящей лекции;
- ознакомиться с учебными материалами по данной теме в соответствии с электронными материалами, предложенными лектором.

*Самостоятельная работа слушателя:*

Самостоятельная работа слушателей призвана закрепить теоретические знания, полученные на практических занятиях.

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности слушателей: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию,
- самосовершенствованию и самореализации; развития исследовательских умений.

Эффективность занятий по программе во многом зависит от качества самостоятельной работы слушателей, от их самоподготовки.

Часть времени, отведенного на самостоятельную работу, должна использоваться на подготовку к практическим занятиям, другая часть на осмысление и повторение изученного материала занятий.

При подготовке к занятиям слушателю полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (материалы на платформе, конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем и выполнить задания для самостоятельной работы слушателя;

- выполнить задания, предложенные к прохождению после практических занятий;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

#### *Подготовка к итоговой аттестации.*

К итоговой аттестации необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной программе. В самом начале программы необходимо познакомиться в СДО со следующей учебно-методической документацией:

- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическим планом практических занятий;
- методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов для подготовки к итоговой аттестации.

Систематическое изучение всех практических занятий, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить программу и создать хорошую базу для успешного прохождения итоговой аттестации.

*Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа.*

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний слушателями. Развернутый ответ слушателя должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит слушателю в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Слушателям рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Для оценки степени освоения слушателями дисциплины проводится промежуточная аттестация в формате тестирования. Трудоемкость – 2 академических часа.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачёта в виде электронного тестирования, включающих вопросы по темам, освоение которых проходило в данной программе. Оценка за тесты (зачтено / не зачтено) выставляется на основании подсчета количества правильных ответов. Аттестация считается пройденной при условии более 45% правильных ответов.

### **Примерный тест по текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации:**

Примеры тестовых заданий к текущему контролю успеваемости, промежуточной аттестации.

*Инструкция: необходимо выбрать один или более верных вариантов ответов в каждом тестовом вопросе, необходимо выполнить более 40% верных заданий*

- 1. Вокруг какой идеи выстроена современная концепция менеджмента?**

- А) управление ресурсами
  - Б) управление талантами
  - В) управление капиталом
  - Г) управление издержками
- 2. Для чего НЕ подходят HR-данные?**
- А) чтобы планировать бизнес-стратегию
  - Б) чтобы привлекать новые таланты
  - В) чтобы управлять эффективностью процессов
  - Г) чтобы лучше понимать и мотивировать сотрудников
- 3. Чем полезны HR-данные для сотрудников?**
- А) лучше понимать свои зоны развития и эффективнее строить карьеру
  - Б) лучше понимать задачи, поставленные руководителем
  - В) лучше понимать организационные цели
  - Г) лучше понимать стратегию развития организации
- 4. Какие типы социальных объектов НЕ исследует Аналитика в управлении персоналом?**
- А) индивидуум
  - Б) народ
  - В) группы
  - Г) сообщества
- 5. Гипотезы в Аналитике в управлении персоналом — это?**
- А) версии и слухи о новостях в организации
  - Б) интерпретация поведения персонала
  - В) критически осмысленная интерпретация, что HR-данные означают
  - Г) общие выводы на основе HR-данных
- 6. Выберите, пожалуйста, НЕ верный тезис о недостатках метрики «текучесть персонала».**
- А) не показывает, какой отток персонала из организации
  - Б) не отвечает на вопрос о причинах ухода сотрудников
  - В) не дает инсайтов для выработки превентивных мер
  - Г) не всякая текучесть кадров плохая
- 7. Выберите, пожалуйста, простую HR-метрику из приведенных вариантов?**
- А) уровень зарплаты
  - Б) текучка «мозгов» между подразделениями
  - В) соотношение внутренних продвижений и внешнего найма
  - Г) моделирование успешности лидеров
- 8. Культура управления HR-данными – это:**
- А) важная дополнительная задача
  - Б) первый шаг в Аналитике в управлении персоналом
  - В) такого не существует
  - Г) являются завершающим шагом при внедрении HR-аналитики
- 9. Что из перечисленных ниже пунктов НЕ является типичной ошибкой в управлении HR-данными?**
- А) хранение оригинальной информации на бумажном носителе у ограниченного числа сотрудников
  - Б) наличие разных хранилищ данных
  - В) наличие карты источников данных
  - Г) низкая культура ответственности и аккуратности при работе с источниками и данными
- 10. К чему НЕ приведет расчет на HR-данных с ошибками?**
- А) к адекватному пониманию ситуации



Б) к ущербу для репутации подразделения HR

В) к принятию неверных решений

Г) к сомнениям в пользу HR-аналитики

**11. Какой тип корпоративных данных, показывает ситуацию с персоналом и конкурентоспособностью организации:**

А) финансовые данные

Б) HR-данные

В) производственные данные

Г) внешние рейтинги

**12. Какой шаг можно пропустить в планировании работы с HR-данными?**

А) карта HR-данных

Б) баланс HR-метрик

В) чекап «что уже было?»

Г) ни один из этих шагов

**13. Какой шаг можно пропустить в планировании работы с HR-данными?**

А) изучить организационную структуру

Б) изучить, какие HR-инструменты и подходы к автоматизации HR-аналитики доступны в вашей организации

В) изучить нормативы

Г) изучить правила работы с конфиденциальными данными в вашей организации

**14. Какой тип анализа связан с пониманием ретроспектива?**

А) предиктивный

Б) дескриптивный

В) прескриптивный

Г) диагностический

**15. Какое второе название есть у предиктивной аналитики (синоним)?**

А) описательная

Б) вероятностная

В) прогнозная

Г) системная

### Критерии оценки.

Знания, умения, навыки слушателя на зачете оцениваются оценками: «зачтено» и «не зачтено».

| Баллы<br>(рейтинговой<br>оценки)*, %                     | Оценка       | Требования к знаниям                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100-41<br>(41 % и более<br>решенных тестовых<br>заданий) | «зачтено»    | Оценка «зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в письменном виде, которые обнаруживают уровень владения слушателем минимальной теоретической и практической информацией                                                  |
| 40-0<br>(40 % и менее<br>решенных тестовых<br>заданий)   | «не зачтено» | Оценка «не зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в письменном виде, которые являются явно недостаточными для текущего уровня подготовки слушателя, обучающегося по программе, и не удовлетворяют критериям иных оценок. |

\* Баллы (рейтинговой оценки) приводятся в случае применения балльно-рейтинговой системы.

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

### **7.1. Нормативные правовые документы**

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)
2. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (актуальная редакция).
3. Федеральный закон от 24.06.2025 № 156-ФЗ "О создании многофункционального сервиса обмена информацией и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (актуальная редакция).
4. Постановление Правительства РФ от 16.04.2025 N 501 "Об утверждении Положения об особенностях направления работников в служебные командировки" (актуальная редакция).
5. Приказ Минтруда России от 16.04.2025 N 251н "Об утверждении перечней должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности, а также типовых форм договоров о полной материальной ответственности" (актуальная редакция).
6. Постановление Правительства РФ от 04.04.2025 N 436 "О минимальном размере повышения оплаты труда за работу в ночное время" (актуальная редакция).

### **7.2. Основная литература**

1. Digital-технологии в бизнесе: проблемы и пути их решения на основе HR-аналитики / С. В. Семенова, И. С. Ворошилова, Г. Г. Вукович, А. В. Никитина // Экономика устойчивого развития. – 2021. – № 4(48). – С. 234-239. – DOI 10.37124/20799136\_2021\_4\_48\_234. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47425664>
2. Алексеева, А. И. Аналитика в управлении персоналом: основные тенденции и направления развития / А. И. Алексеева // Международная молодежная конференция по Аналитике в управлении персоналом, Москва, 24–25 апреля 2019 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2020. – С. 86-98. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43053727>
3. Хан, Н. Аналитика в управлении персоналом. Практическое руководство по работе с персоналом на основе больших данных / Н. Хан, Д. Миллнер ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2022. - 384 с.
4. Чуланова, О. Л. Разработка инструментария применения HR-аналитики и кластеризации функционала Аналитика в управлении персоналом на основе k-means / О. Л. Чуланова, А. Б. Баймашева // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда : Материалы VII научно-практической конференции, Москва, 14 апреля 2021 года / Редколлегия: Р.А. Ашурбеков [и др.]. – Москва: Государственный университет управления, 2021. – С. 367-372. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46575824>
5. Янгильбаева, Л. Ш. Использование HR-аналитики для диагностики системы управления персоналом / Л. Ш. Янгильбаева // Влияние новой геополитической реальности на государственное управление и развитие Российской Федерации : материалы IV Всероссийской научно-практической конференции, Грозный, 19 ноября 2021 года. – Грозный: Чеченский государственный университет им. Ахмата Абдулхамидовича Кадырова, 2021. – С. 242-247. – DOI 10.36684/48-2021-1-242-247. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47276131>
6. Половинко В. С., Фролов Л. А. Аналитика в управлении персоналом рабочего времени: параметры и возможности //Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2025. – №. 2. – С. 58-66.

7. Свистунов В. М. и др. Аналитика в управлении персоналом—эффективный инструмент кадровой службы современной компании.
8. Гельманова З. С. и др. Трансформация роли HR-директора: от административного управления к стратегическому лидерству //In The World Of Science and Education. – 2025. – №. 31 март ЭН. – С. 70-77.
9. Давыдов М. В. Совершенствование системы управления персоналом с помощью инструментов HR-аналитики. – 2025.
10. Умнов В. А. Роль и перспективы развития HR-аналитики как профессионального направления в управлении персоналом организации //Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12. – №. 3. – С. 545-560.
11. Виноградова Е. Кадры в кадре //Энергетическая политика. – 2025. – №. 8 (211). – С. 58-61.
12. Явкачев Ш. Модели совместного развития человеческого капитала и искусственного интеллекта в цифровую эпоху //Green Economy and Development. – Т. 3. – №. 7. – С. 666261.

### **7.3. Дополнительная литература**

1. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие: РАНХиГС при Президенте РФ. – М.: Дело, 2015. – 422 с.
2. Морроу, Д. Как вытащить из данных максимум: Навыки аналитики для неспециалистов / Э. Морроу, пер. с англ. М. Кульневой. - Москва : Альпина Пабли., 2022. - 256 с.
3. Марр, Б. Ключевые инструменты бизнес-аналитики. 67 инструментов, которые должен знать каждый менеджер : учебное пособие / Б. Марр ; пер. с англ. В. Егорова. - 3-е изд. - Москва : Лаборатория знаний, 2022. - 339 с.
4. Angrave D. et al. HR and Analytics: Why HR is set to fail the big data challenge // Human Resource Management Journal. – 2015.
5. Свистунов В. М. и др. АНАЛИТИКА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ //Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2025. – Т. 14. – №. 2. – С. 42-49.
6. Попова Е. В., Бейбутова А. А. Эволюция технологий управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации: сущность, содержание и тенденции развития.
7. Гааг А. В., Кузнецова И. Г. Методический инструментарий анализа отдачи от инвестиций в человеческий капитал //Инновации и продовольственная безопасность. – 2026. – №. 4. – С. 125-136.

### **7.4. Интернет-ресурсы**

1. <http://www.kadrovik-praktik.ru/>
2. <http://www.help-hr.ru/>
3. <http://www.hr-portal.ru/pages/poloj/ikdp.php>
4. <http://www.delo-press.ru/magazines/staff/sections/181/>
5. <http://www.kribel.ru/kadric/015.html>
6. <http://www.bizneshaus.ru/delo.html>
7. <http://www.kadri.com.ua/arb/27-vnesenie-izmenenij-v-kadrovye-dokumenty.html>
8. [http://www.profiz.ru/kr/7\\_2014/obyazat\\_kadrov\\_dokumenty](http://www.profiz.ru/kr/7_2014/obyazat_kadrov_dokumenty)
9. <http://www.audit-it.ru/articles/personnel/a110/44299.html>



10. [http://www.eos.ru/eos\\_products/eos\\_kadry/](http://www.eos.ru/eos_products/eos_kadry/)
11. <http://www.rusarchives.ru/>
12. <http://elementy.ru/Library9/KvalCont.htm?context=28895> – Портал «Элементы большой науки» (электронная версия квалифицированного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих).
13. <http://www.businessuchet.ru/content/documentr89C4892E-15CC-40BE-BDF1-D180B50705FD.html> – Портал «Бухгалтерский учет и налоги» (оплата труда и порядок начисления средств)
14. <http://kadrovik.ru/modules.php?op=News&file=article&sid=5219> – Портал «Кадровик.ру» (электронная версия статьи из журнала «Справочник кадровика»).

### **7.5. Справочные системы**

1. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>.
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>.
3. Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru).
4. Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru).
5. Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru).
6. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>.
7. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>.
8. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для обеспечения обучения слушателей и проведения итоговой аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- аудиториями для проведения практических занятий, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний студентов: персональные компьютеры, пакеты прикладных программ SPSS/PC+STATISTIKA, программный комплекс ТЕСТУНИВЕРСАЛ, системы дистанционного обучения «Прометей» и WebSoft, компьютерная система «e-Learning-IDOX», СУБД MS Access, правовые базы данных «КонсультантПлюс», «Гарант», «Кодекс», «Эталон», комплекс компьютерных моделей социально-политических процессов (разработка РАНХиГС).

## **9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ**

В результате освоения темы, дисциплины модуля у слушателя должны быть сформированы компетенции:

| Компетенция (код, содержание)                                                                                                                                                                                                   | Индикаторы                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ОПК-3</b> Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия | <b>Знает:</b> документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия<br><b>Умеет:</b> готовит отчеты и аналитику по реализации кадровой стратегии<br><b>Владеет:</b> проводит оценку влияния HR-мероприятий на бизнес-показатели              |
| <b>ПСК-1</b> Сбор данных для выявления требований к типовой ИС в соответствии с трудовым заданием в рамках технической поддержки процессов создания (модификации) и сопровождения ИС                                            | <b>Знает:</b> кадровый документооборот<br><b>Умеет:</b> готовит отчеты и уведомления для госорганов. Формирует статистику и аналитику по персоналу<br><b>Владеет:</b> ведение учет и архив кадровой документации. Работает в корпоративных и внешних ИС (кадровые сервисы) |

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

**Институт государственной службы и управления**

---

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 0412CAA900DEB22CAB4A5548AB7C52F85E  
Владелец: Корчагин Руслан Николаевич  
Действителен: с 15.05.2025 до 15.05.2026

**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 3  
Проектирование процессов кадровой автоматизации  
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
профессиональной переподготовки  
«Специалист по цифровой трансформации в сфере управлении  
персоналом»**

Москва, 2026 г.



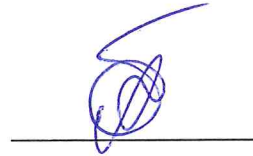
**Авторы–составители:**

Преподаватель кафедры информатики и  
прикладной математики  
ИГСУ РАНХиГС



Борисова Н.С

Директор программы «Управление персоналом  
государственной службы и организации»  
кафедры управления персоналом ИГСУ  
РАНХиГС



Пышкова А.Н

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                        | 4  |
| 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                      | 4  |
| 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                                | 5  |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                | 6  |
| 4.1. Структура дисциплины.....                                                                                           | 6  |
| 4.2. Содержание дисциплины .....                                                                                         | 8  |
| 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ<br>СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                 | 9  |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ..... | 11 |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ..                                                         | 15 |
| 7.1. Нормативные правовые документы .....                                                                                | 15 |
| 7.2. Интернет-ресурсы .....                                                                                              | 16 |
| 7.3. Справочные системы .....                                                                                            | 16 |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ                                                          | 16 |
| 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ                                                            | 16 |

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель модуля:** формирование у слушателей системных знаний и прикладных умений по анализу и моделированию **процессов** на примере простых и понятных каждому сотруднику HR-сервисов (оформление отпуска, командировки), а также по разработке требований к информационным системам и планированию проектов их автоматизации.

В ходе освоения модуля решаются следующие задачи:

2. Освоить **универсальный подход** к описанию и анализу бизнес-процессов на основе международного стандарта нотации BPMN (Business Process Model and Notation).
3. Научиться проводить диагностику текущих процессов (модель «As Is») на примере **общепонятных кейсов** для выявления «узких мест», дублирующих операций и зон неэффективности.
4. Сформировать навыки проектирования целевых, оптимизированных процессов (модель «To Be»), которые можно будет применить к **любым рабочим задачам** в будущем.
5. Приобрести умения по формированию четких функциональных требований к ИТ-системам, служащих основой для технического задания.
6. Изучить общие подходы к выбору ИТ-решений и разработке дорожной карты проекта автоматизации.

## 7. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплины «Проектирование процессов кадровой автоматизации», указаны в таблице 1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

| Виды деятельности                                                                                                                                 | Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (ПСК и СК) (формируются и (или) совершенствуются)                              | Практический опыт                                                                                                                                                                                    | Знания                                                                                                                                                                                                           | Умения                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                             | 3                                                                                                                                                                                                    | 4                                                                                                                                                                                                                | 5                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>ВД.3.</b><br>Управление работами по созданию (модификации) и сопровождению ИС, автоматизирующих задачи управления персоналом и бизнес-процессы | <b>ПСК-2.</b> Экспертная поддержка разработки архитектуры ИС в рамках управления работами по сопровождению и проектами создания (модификации) ИС <sup>1</sup> | <b>Иметь практический опыт</b> разработки целевой, оптимизированной модели («To Be») для ранее описанного простого процесса (например, «Оформление отпуска в один клик через корпоративный портал»). | <b>Знать:</b><br>основные принципы улучшения процессов (упрощение, стандартизация, устранение дублирования);<br>- потенциальные точки применения цифровых инструментов (автоматическое согласование, электронное | <b>Уметь:</b><br>перестраивать схему процесса «As Is» в целевую модель «To Be», исключая найденные «узкие места»;<br>- описывать простым языком, что именно должна делать будущая ИТ-система для поддержки нового процесса; - |

<sup>1</sup> Приказ Минтруда России № 586н от 13 июля 2023 г. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по информационным системам» - трудовая функция D/14.7



|  |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                             | уведомление, цифровой архив); - разницу между «что должна делать система» (функциональные требования) и «какой она должна быть» (нефункциональные требования).                                                                                                                                                        | формулировать 3-5 ключевых функциональных требований к системе.                                                                                                                                                                                                     |
|  | <b>ПСК-3.</b> Идентификация заинтересованных сторон в больших проектах и программах проектов создания (модификации) ИС <sup>2</sup> | <b>Иметь практический опыт</b> составления простой сравнительной таблицы для оценки 2-3 гипотетических ИТ-решений и разработки верхнеуровневого плана проекта их внедрения. | <b>Знать:</b> общие типы ИТ-решений для автоматизации (системы электронного документооборота, корпоративные порталы, таск-трекеры); - базовые критерии выбора ИТ-решений (цена, простота использования, возможность доработки); - ключевые этапы любого проекта внедрения (анализ, разработка, тестирование, запуск). | <b>Уметь:</b> сопоставлять возможности ИТ-решений с ранее сформулированными требованиями; - определять основные шаги, необходимые для запуска нового цифрового процесса; - составлять дорожную карту (roadmap) проекта на 3-5 ключевых этапов с примерными сроками. |

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Проектирование процессов кадровой автоматизации» составляет 38 часов. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем с применением дистанционных образовательных технологий, составляет 18 часов: лекции – 6 часов, практические – 12 часов. Текущий контроль успеваемости – 6 часов. Самостоятельная работа - 12 часов. Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом зачет с применением дистанционных образовательных технологий – 2 часа (таблица 2).

Таблица 2

#### Объем дисциплины

<sup>2</sup> Приказ Минтруда России № 586н от 13 июля 2023 г. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по информационным системам» - трудовая функция D/04.7

| Вид учебной работы                                                   |       | Количество часов<br>(час.) и (или)<br>зачетных единиц<br>(з.е.) | С применением электронного<br>обучения и (или)<br>дистанционных<br>образовательных технологий<br>(час.) и (или) зачетных единиц<br>(з.е.) |
|----------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |       | -                                                               | 18                                                                                                                                        |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    |       | -                                                               | 6                                                                                                                                         |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |       | -                                                               | -                                                                                                                                         |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) |       | -                                                               | 12                                                                                                                                        |
| Текущий контроль успеваемости                                        |       | -                                                               | 6                                                                                                                                         |
| Самостоятельная работа слушателя (СР)                                |       | -                                                               | 12                                                                                                                                        |
| Промежуточная аттестация                                             | форма | -                                                               | 2 (зачет)                                                                                                                                 |
|                                                                      | час.  |                                                                 |                                                                                                                                           |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)                      |       | -                                                               | 38                                                                                                                                        |

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины «Проектирование процессов кадровой автоматизации» с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий), с применением дистанционных образовательных технологий и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

## Структура дисциплины

| №п/п | Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)                                                 | Общая трудоемкость, час. |                                 |                                |                                                            |                                        |                                            |       |                                 | Контактная работа, час.        |                                                            |                                        |                                            |       |                                 |             |    | Самостоятельная работа, час |       |  |  | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, час. |  |  |  | Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) <sup>3</sup> | Код компетенции |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|-------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|-------|---------------------------------|-------------|----|-----------------------------|-------|--|--|---------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------|
|      |                                                                                                 | Всего                    | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                            |                                        |                                            | Всего | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                            |                                        |                                            | Всего | В форме практической подготовки | В том числе |    |                             |       |  |  |                                                                                 |  |  |  |                                                |                               |                                                   |                 |
|      |                                                                                                 |                          |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, консультативное |       |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, консультативное |       |                                 |             |    |                             |       |  |  |                                                                                 |  |  |  |                                                |                               |                                                   |                 |
| 1    | 2                                                                                               | 3                        | 4                               | 5                              | 6                                                          | 7                                      | 8                                          | 9     | 10                              | 11                             | 12                                                         | 13                                     | 14                                         | 15    | 16                              | 17          | 18 | 19                          | 20    |  |  |                                                                                 |  |  |  |                                                |                               |                                                   |                 |
| 1    | Анализ и моделирование процессов «As Is» (как есть) : основы процессного подхода и нотация BPMN | 13                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                          | -     | -                               | 6                              | -                                                          | 2                                      | 4                                          | -     | -                               | 4           | -  | -                           | ПСК-2 |  |  |                                                                                 |  |  |  |                                                |                               |                                                   |                 |
| 2    | Проектирование целевых процессов «To Be» (должно быть) и формирование функциональных требований | 13                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                          | -     | -                               | 6                              | -                                                          | 2                                      | 4                                          | -     | -                               | 4           | 2  | -                           | ПСК-2 |  |  |                                                                                 |  |  |  |                                                |                               |                                                   |                 |
| 3    | Выбор ИТ-решений и разработка дорожной карты автоматизации                                      | 10                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                          | -     | -                               | 6                              | -                                                          | 2                                      | 4                                          | -     | -                               | 4           | 2  | -                           | ПСК-3 |  |  |                                                                                 |  |  |  |                                                |                               |                                                   |                 |
|      | Итого:                                                                                          | 38                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                          | -     | -                               | 18                             | -                                                          | 6                                      | 12                                         | -     | -                               | 12          | 6  | 2                           | -     |  |  |                                                                                 |  |  |  |                                                |                               |                                                   |                 |

<sup>3</sup> Зачёт в формате электронного тестирования



## 4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины «Проектирование процессов кадровой автоматизации» с учетом современного развития образования и науки, техники, культуры, а также перспектив их развития по темам теоретического и практического материала раскрывается в логической последовательности тем (таблица 4).

Таблица 4

| Содержание дисциплины                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема                                                                                               | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1. Анализ и моделирование процессов «As Is» (как есть) : основы процессного подхода и нотация BPMN | Процессный подход как основа для цифровизации: Зачем описывать процессы перед автоматизацией. Разница между функциональным и процессным подходом. Нотация BPMN 2.0: Изучение базовых элементов для визуализации процессов: стартовое и завершающее событие, задача (user task), шлюзы (исключающий, параллельный), пулы и дорожки. Моделирование «As Is» (Как есть): Алгоритм сбора информации о текущем процессе. Методы выявления «узких мест»: избыточные согласования, бумажный документооборот, дублирование операций, долгое ожидание. |
| 2. Проектирование целевых процессов «To Be» (должно быть) и формирование функциональных требований | Оптимизация и реинжиниринг: Ключевые принципы улучшения процессов (упрощение, стандартизация, распараллеливание). Моделирование «To Be» (Как будет): Построение схемы целевого процесса с учетом возможностей цифровых инструментов (например, личный кабинет, мобильное приложение, электронное согласование). Формирование требований к ИТ-системе: Что такое функциональные и нефункциональные требования. Практика написания требований в формате «Система должна позволять [роль] [выполнять действие] для [достижения цели]».          |
| 3. Выбор ИТ-решений и разработка дорожной карты автоматизации                                      | Обзор рынка ИТ-решений: Классификация систем для автоматизации. Критерии выбора: Разбор ключевых критериев для сравнения систем: совокупная стоимость владения (ТСО), удобство пользовательского интерфейса (UI/UX), интеграционные возможности, техническая поддержка вендора. Дорожная карта (Roadmap) проекта: Основные этапы проекта внедрения: инициация, анализ и проектирование, разработка/настройка, тестирование, запуск в эксплуатацию, поддержка.                                                                                |

## Задания по проведению практических занятий

| Номер раздела (темы)                                            | Содержание практических (семинарских) занятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Анализ и моделирование процессов «As Is»: основы процессного | <b>Задание: Анализ и описание процесса «Заявка на командировку»</b> Слушатели в малых группах получают текстовое описание «запутанного» процесса оформления командировки в условной компании. <b>Цель:</b> 1. Визуализировать текущий процесс («As Is») в нотации BPMN. 2. Определить 3-5 ключевых «узких мест» (например, «заявление на бумаге», |

|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| подхода и нотация BPMN                                                               | «ручной сбор 5 подписей», «поиск билетов сотрудником»). <b>Формат:</b> Групповая работа с использованием онлайн-доски или ПО для моделирования, с последующей презентацией и обсуждением.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2. Проектирование целевых процессов «To Be» и формирование функциональных требований | <b>Задание: Проектирование целевого процесса и формулирование требований</b> Группы работают с результатом предыдущего задания (схемой «As Is»). <b>Цель:</b> 1. Разработать оптимизированную схему процесса («To Be»), предполагая наличие корпоративного портала. 2. Сформулировать 5-7 четких функциональных требований к ИТ-системе, которые необходимы для реализации нового процесса (например, «Система должна автоматически направлять заявку на согласование руководителю после ее создания сотрудником»). |
| 3. Выбор ИТ-решений и разработка дорожной карты автоматизации                        | <b>Задание: Выбор ИТ-решения и разработка плана внедрения</b> Группам предоставляется краткое описание 3-х вымышленных ИТ-решений для автоматизации командировок с разными характеристиками (цена, функционал, отзывы). <b>Цель:</b> 1. Составить сравнительную таблицу по 4-5 ключевым критериям и аргументированно выбрать одно решение. 2. Разработать верхнеуровневую дорожную карту проекта внедрения выбранного решения, состоящую из 4-5 основных этапов.                                                    |

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Для успешного изучения программы слушателю необходимо:

1. Ознакомиться с методическими рекомендациями по прохождению дисциплины в системе дистанционного обучения Академии (далее – СДО).
2. Изучить теоретические материалы по каждой теме дисциплины (видеолекции, конспекты) в СДО.
3. Пройти промежуточный контроль по дисциплине (итоговый тест).

### *Примерные темы для самостоятельного изучения:*

1. Сравнительный анализ применения нотации BPMN для описания процессов в различных функциональных областях (например, HR, логистика, финансы): общие принципы и отраслевая специфика.
2. Обзор и сравнительная характеристика современных программных инструментов для моделирования бизнес-процессов (включая open-source и облачные решения). Каковы ключевые критерии выбора инструмента для начинающего аналитика?
3. Анализ эволюции сквозного клиентского процесса на примере современной цифровой услуги (например, заказ такси, онлайн-банкинг, запись к врачу). Как изменились этапы процесса, роли участников и метрики эффективности в моделях «As Is» (до цифровизации) и «To Be» (после)?
4. Концепция Low-code/No-code платформ как инструмент «гражданской автоматизации». Каковы преимущества, риски и потенциальные области применения данного подхода для автоматизации вспомогательных и HR-процессов в организации?
5. Человеческий фактор в проектах автоматизации: анализ основных причин сопротивления персонала внедрению новых технологий и ИТ-систем. Какие превентивные меры и коммуникационные стратегии могут повысить успешность проекта?
6. Ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки оптимизированных бизнес-процессов. Как определить метрики для оценки процесса до (baseline) и после автоматизации (например, время цикла, стоимость, уровень ошибок)?



7. Роль и компетенции специалиста по цифровой трансформации (бизнес-аналитика) на этапе проектирования процессов. Какие навыки, помимо владения BPMN, являются ключевыми для успешного сбора требований и коммуникации с заказчиками и разработчиками?

*Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа.*

Самостоятельная работа слушателей призвана закрепить теоретические знания, полученные на практических занятиях.

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности слушателей: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию,
- самосовершенствованию и самореализации; развития исследовательских умений.

Эффективность занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы слушателей, от их самоподготовки.

Часть времени, отведенного на самостоятельную работу, должна использоваться на подготовку к просмотру записей занятий, другая часть на осмысление и повторение изученного материала занятий.

При подготовке к занятиям слушателю полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (материалы на платформе, конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем и выполнить задания для самостоятельной работы слушателя;
- выполнить задания, предложенные к прохождению после просмотра записей практических занятий;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

*Подготовка к промежуточной аттестации.*

К промежуточной аттестации необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной программе. В самом начале программы необходимо познакомиться в СДО со следующей учебно-методической документацией:

- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическим планом практических занятий;
- методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов для подготовки к итоговой аттестации.

Систематическое изучение всех материалов занятий, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для успешного прохождения итоговой аттестации.



## 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для оценки степени освоения слушателями дисциплины проводится промежуточная аттестация в формате зачёта в виде электронного тестирования. Трудоемкость – 2 академических часа.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачёта в виде электронное тестирование, включающих вопросы по темам, освоение которых проходило в данной программе. Оценка за тесты (зачтено / не зачтено) выставляется на основании подсчета количества правильных ответов. Аттестация считается пройденной при условии более 40% правильных ответов.

### Список вопросов для подготовки к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации:

Примеры тестовых заданий к текущему контролю успеваемости, промежуточной аттестации.

#### 1. Примеры тестовых заданий к текущему контролю успеваемости

*Инструкция: необходимо выбрать один или несколько правильных вариантов ответов. Зачёт выставляется при верном ответе на 41% заданий от общего кол-ва.*

##### 3.1. Тест после Практического занятия №1 (Тема: Анализ и моделирование процессов «As Is»)

**Вопрос 1 (Закрытый тип)** Основная цель описания процесса в формате «As Is» (как есть) — это: а) Немедленно исправить все найденные ошибки в работе сотрудников. б) Объективно зафиксировать и понять текущую последовательность действий для дальнейшего анализа. в) Выбрать и купить самую современную программу для автоматизации. г) Написать должностные инструкции для всех участников процесса.  
*Правильный ответ: б).*

**Вопрос 2 (Закрытый тип)** В нотации BPMN элемент «Ромб» (шлюз) используется для обозначения: а) Начала или конца процесса. б) Конкретной задачи, которую выполняет сотрудник. в) Точки, где процесс разветвляется или принимается решение (например, «Заявка согласована?»). г) Хранилища документов. *Правильный ответ: в).*

**Вопрос 3 (На сопоставление)** Соотнесите элемент нотации BPMN с его назначением:

| Элемент                                 | Назначение                                   |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1. Круг                                 | А. Выполнение конкретной операции или задачи |
| 2. Прямоугольник                        | В. Точка принятия решения или ветвления      |
| 3. Ромб                                 | С. Начало или завершение процесса            |
| <i>Правильный ответ: 1–С, 2–А, 3–В.</i> |                                              |

**Вопрос 4 (Закрытый тип)** Какой из перечисленных примеров является типичным «узким местом» в неавтоматизированном процессе? а) Сотрудник получает автоматическое уведомление на почту. б) Документ хранится в общей электронной папке с настроенными правами доступа. в) Необходимо собрать 5 «живых» подписей на

бумажном заявлении у руководителей из разных отделов. d) Заявка создается в один клик через корпоративный портал. *Правильный ответ: c).*

**Вопрос 5 (Закрытый тип)** Что является первым шагом при анализе любого бизнес-процесса? а) Написание технического задания для программистов. б) Сбор информации о том, как процесс работает сейчас, путем опроса его участников. в) Обучение сотрудников работе в новой системе. d) Поиск виновных в неэффективности процесса. *Правильный ответ: б).*

### 3.2. Тест после Практического занятия №2 (Тема: Проектирование процессов «To Be»)

**Вопрос 1 (Закрытый тип)** Модель процесса «To Be» (как будет) описывает: а) Историю возникновения данного процесса в компании. б) Проблемы и ошибки, которые существуют в процессе на данный момент. в) Идеальную, целевую схему работы процесса после его улучшения и автоматизации. d) Список сотрудников, участвующих в процессе. *Правильный ответ: в).*

**Вопрос 2 (Закрытый тип)** Какое из следующих утверждений является примером хорошо сформулированного функционального требования к ИТ-системе? а) Система должна быть удобной и красивой. б) Система должна работать быстро. в) Система должна позволять руководителю согласовывать или отклонять заявку сотрудника нажатием одной кнопки. d) Система должна нравиться всем пользователям. *Правильный ответ: в).*

**Вопрос 3 (На сопоставление)** Соотнесите проблему в процессе «As Is» с методом ее решения в процессе «To Be»:

| Проблема «As Is»                                 | Решение «To Be»                                           |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1. Сотрудник носит бумажную заявку на подпись    | А. Внедрение онлайн-калькулятора на портале               |
| 2. Сотрудник не знает, на каком этапе его заявка | В. Автоматическая маршрутизация на согласование в системе |
| 3. Бухгалтер вручную считает командировочные     | С. Отображение статуса заявки в личном кабинете           |
| <i>Правильный ответ: 1–В, 2–С, 3–А.</i>          |                                                           |

**Вопрос 4 (Закрытый тип)** Основная цель оптимизации бизнес-процесса — это: а) Сделать процесс максимально сложным и запутанным. б) Увеличить количество бумажных документов. в) Уволить как можно больше сотрудников. d) Повысить его эффективность (скорость, качество, снижение затрат). *Правильный ответ: d).*

**Вопрос 5 (Закрытый тип)** Принцип реинжиниринга «устранение дублирования» означает, что нужно: а) Заставить одного сотрудника выполнять работу за двоих. б) Найти и исключить шаги, на которых разные сотрудники делают одну и ту же работу. в) Сделать две резервные копии каждого документа. d) Нанять двух сотрудников на одну и ту же должность. *Правильный ответ: б).*

### 3.3. Тест после Практического занятия №3 (Тема: Выбор ИТ-решений и дорожная карта)

**Вопрос 1 (Закрытый тип)** «Дорожная карта» (roadmap) проекта автоматизации — это: а) Точная смета всех расходов на проект с точностью до копейки. б) Верхнеуровневый план проекта, показывающий основные этапы и их последовательность во времени. с) Список всех программистов, участвующих в проекте. d) Подробная инструкция для пользователя по работе с будущей системой. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 2 (Закрытый тип)** Что означает модель предоставления программы “SaaS” (Software as a Service)? а) Компания покупает программу один раз и навсегда, устанавливая ее на свои серверы. б) Компания берет программу в аренду и получает к ней доступ через интернет, оплачивая подписку. с) Компания нанимает программистов для создания программы с нуля. d) Компания получает программу бесплатно, но без технической поддержки. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 3 (Закрытый тип)** Какой из критериев НЕ является ключевым при выборе ИТ-решения для автоматизации? а) Стоимость внедрения и владения. б) Соответствие функционала системы сформулированным требованиям. с) Удобство интерфейса для конечных пользователей. d) Цвет логотипа компании-разработчика. *Правильный ответ: d).*

**Вопрос 4 (На сопоставление)** Соотнесите этап проекта внедрения с его основным содержанием:

| Этап проекта                            | Содержание                                               |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1. Анализ и проектирование              | А. Обучение пользователей и запуск системы в работу      |
| 2. Тестирование                         | В. Проверка, что система работает корректно и без ошибок |
| 3. Внедрение                            | С. Описание процессов и формирование требований          |
| <i>Правильный ответ: 1–С, 2–В, 3–А.</i> |                                                          |

**Вопрос 5 (Закрытый тип)** Для чего нужен этап тестирования перед запуском новой системы? а) Чтобы поскорее отчитаться о завершении проекта. б) Чтобы найти и исправить максимальное количество ошибок до того, как с ними столкнутся пользователи. с) Чтобы доказать, что система идеальна и не содержит ошибок. d) Чтобы написать инструкцию для пользователей. *Правильный ответ: б).*

## 2. Тестовые задания для промежуточной (итоговой) аттестации по модулю

*Инструкция: необходимо выбрать один или несколько правильных вариантов ответов. Зачёт выставляется при верном ответе на 41% заданий от общего кол-ва.*

**Вопрос 1.** Главная причина, по которой необходимо анализировать и оптимизировать процесс ПЕРЕД его автоматизацией, заключается в том, чтобы: а) Убедиться, что в процессе участвуют только лояльные сотрудники. б) Не «автоматизировать хаос», то есть не переносить существующие проблемы в новую систему. с) Увеличить бюджет проекта автоматизации. d) Написать как можно больше красивых схем и диаграмм. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 2.** Установите правильную последовательность шагов при реализации проекта автоматизации процесса: а) 1. Выбор ИТ-системы → 2. Описание процесса «As Is» → 3. Проектирование «To Be» → 4. Внедрение. б) 1. Описание процесса «As Is» → 2.



Проектирование «To Be» → 3. Формулирование требований → 4. Выбор ИТ-системы. с) 1. Внедрение → 2. Обучение сотрудников → 3. Описание процесса «As Is» → 4. Выбор ИТ-системы. *Правильный ответ: b).*

**Вопрос 3.** Если в процессе «As Is» основной проблемой является долгое ожидание подписи руководителя на бумажном документе, то в процессе «To Be» наиболее эффективным решением будет: а) Установить в кабинете руководителя принтер, который печатает быстрее. б) Нанять курьера для более быстрой доставки документов. с) Внедрить систему электронного документооборота с функцией мобильного согласования. д) Отменить необходимость согласования документов с руководителем. *Правильный ответ: с).*

**Вопрос 4.** Соотнесите термин с его определением:

| Термин                                       | Определение                                                    |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1. BPMN                                      | А. Целевая, улучшенная модель процесса                         |
| 2. «As Is»                                   | В. Графический язык для стандартного описания бизнес-процессов |
| 3. «To Be»                                   | С. Верхнеуровневый план проекта с основными этапами            |
| 4. Roadmap                                   | Д. Модель, описывающая, как процесс работает в настоящее время |
| <i>Правильный ответ: 1–В, 2–Д, 3–А, 4–С.</i> |                                                                |

**Вопрос 5.** Роль специалиста по цифровой трансформации на этапе проектирования процессов заключается в том, чтобы: а) Самостоятельно написать программный код для будущей системы. б) Выступать «переводчиком» с языка бизнеса (потребностей) на язык технических требований для разработчиков. с) Проводить только корпоративные тренинги. д) Контролировать соблюдение трудовой дисциплины участниками процесса. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 6.** Какое утверждение является ложным? а) Описание процессов помогает увидеть их целиком, а не отдельными фрагментами. б) Автоматизация всегда требует больших первоначальных инвестиций, но может принести экономию в будущем. с) Успех внедрения ИТ-системы зависит только от ее технических характеристик. д) Вовлечение будущих пользователей в проект повышает шансы на его успех. *Правильный ответ: с).*

**Вопрос 7.** Какое из требований к ИТ-системе относится к нефункциональным? а) Система должна позволять создавать заявку на отпуск. б) Система должна автоматически отправлять уведомление после согласования заявки. с) Система должна быть доступна для работы 99% времени (24/7). д) Система должна иметь кнопку «Экспорт отчета в Excel». *Правильный ответ: с).*

**Вопрос 8.** Вы анализируете процесс «Заказ канцелярии». Выяснилось, что каждый сотрудник сначала пишет служебную записку, потом ее подписывает его руководитель, потом офис-менеджер собирает все записки и вручную переносит их в общую заявку для поставщика. Это пример: а) Эффективного и оптимизированного процесса. б) Избыточности, дублирования операций и бумажной волокиты. с) Полностью автоматизированного процесса. д) Процесса, который не нуждается в улучшениях. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 9.** Основная задача на этапе «Формирование требований к ИТ-системе» — это: а) Выбрать самый дешевый программный продукт на рынке. б) Точно и однозначно описать, ЧТО должна делать система, чтобы на основе этого документа можно было ее выбрать или разработать. в) Убедить руководство, что автоматизация не нужна. г) Нарисовать дизайн всех кнопок и окон будущей программы. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 10.** Какой главный вывод можно сделать по итогам изучения модуля «Проектирование процессов кадровой автоматизации»? а) Любую проблему в компании можно решить, просто купив новую программу. б) Описание процессов — это пустая трата времени, лучше сразу начинать программировать. в) Структурный подход (анализ → проектирование → внедрение) является ключом к успешной и осмысленной автоматизации. г) Нотация BPMN слишком сложна для использования в реальной жизни. *Правильный ответ: в).*

### Критерии оценки.

Знания, умения, навыки слушателя на зачете оцениваются оценками: «зачтено» и «не зачтено».

| Баллы<br>(рейтинговой оценки)*,<br>%                  | Оценка       | Требования к знаниям                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100-41<br>(41 % и более решенных<br>тестовых заданий) | «зачтено»    | Оценка «зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в письменном виде, которые обнаруживают уровень владения слушателем минимальной теоретической и практической информацией                                                  |
| 40-0<br>(40 % и менее решенных<br>тестовых заданий)   | «не зачтено» | Оценка «не зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в письменном виде, которые являются явно недостаточными для текущего уровня подготовки слушателя, обучающегося по программе, и не удовлетворяют критериям иных оценок. |

\* Баллы (рейтинговой оценки) приводятся в случае применения балльно-рейтинговой системы.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Нормативные правовые документы

1. Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 "О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы".
2. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 01.08.2024) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации"

### 7.2. Основная литература

1. Зараменских, Е. П. Управление жизненным циклом информационных систем : учебник и практикум для вузов / Е. П. Зараменских. — 4-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 457 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21900-5. — Текст : электронный
2. Брюс Сильвер. BPMN — Метод и стиль.
3. Чудиновских М. В. Автоматизация процесса подбора персонала: цифровая зрелость и оценка экономического эффекта //Цифровые модели и решения. – 2025. – Т. 4. – №. 1. – С. 35-46.

### 7.3. Дополнительная литература

1. СБЕР разработка: «Что такое техническое задание» – URL: <https://developers.sber.ru/help/business-development/technical-specification>

2. Евгений Киров «Как писать техническое задание разработчикам» – URL: <https://vc.ru/dev/218239-kak-pisat-tehnicheskoe-zadanie-razrabotchikam>
3. Статья «Тенденции HR и HR-Tech в России: что меняется в управлении сотрудниками и решениях для автоматизации HR» – URL: [https://www.hrbox.io/blog/articles/hr\\_trends](https://www.hrbox.io/blog/articles/hr_trends)
4. Статья «Лучшие программы для управления персоналом: рейтинг и обзор решений 2025» – URL: <https://IT-guild.com/info/blog/luchshie-programmy-dlya-upravleniya-personalom/>
5. Статья «Рейтинг российских HRM-систем 2025: топ решений на рынке» – URL: <https://www.computerra.ru/312665/rejting-rossijskih-hrm-sistem-2025-top-10-reshenij-na-rynke/>

#### **7.4. Интернет-ресурсы**

1. Президент России <http://president.kremlin.ru>
2. Совет Федерации <http://www.council.gov.ru/>

#### **7.5. Справочные системы**

1. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>.
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>.
3. Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru).
4. Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru).
5. Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru).
6. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>.
7. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>.
8. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

### **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

### **9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ**

В результате освоения темы, дисциплины модуля у слушателя должны быть сформированы компетенции:



| Компетенция (код, содержание)                                                                                                                           | Индикаторы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>ПСК-2.</b> Экспертная поддержка разработки архитектуры ИС в рамках управления работами по сопровождению и проектами создания (модификации) ИС</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Владеет</b> знанием основных принципов реинжиниринга и оптимизации процессов (упрощение, стандартизация, устранение), а также понимает различия между функциональными и нефункциональными требованиями.</li> <li>2. <b>Умеет</b> проектировать целевые модели процессов («To Be») с учетом возможностей цифровых инструментов и формулировать на их основе четкие, однозначные и проверяемые функциональные требования к ИТ-системе.</li> <li>3. <b>Знает</b> как спроектированный целевой процесс влияет на пользовательский опыт (User Experience) и повышает операционную эффективность. Методологию для преобразования бизнес-потребностей в конкретный, измеримый список требований, служащий основой для технического задания или выбора готового ИТ-решения.</li> </ol> |
| <p><b>ПСК-3.</b> Идентификация заинтересованных сторон в больших проектах и программах проектов создания (модификации) ИС</p>                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Владеет</b> знанием классификации современных ИТ-решений для автоматизации, ключевых критериев их выбора и основных этапов жизненного цикла проекта внедрения.</li> <li>2. <b>Умеет</b> составлять сравнительные матрицы для объективной оценки альтернативных программных продуктов и разрабатывать верхнеуровневую дорожную карту (roadmap) проекта автоматизации.</li> <li>3. <b>Знает</b> как оценивать базовые риски, связанные с внедрением ИТ-решений (бюджетные, технические, организационные), и предлагать способы их минимизации. Системный подход для обоснования выбора конкретного ИТ-решения и планирования ключевых шагов его внедрения в организации.</li> </ol>                                                                                              |

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

**Институт государственной службы и управления**

---

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 0412CAA900DEB22CAB4A5548AB7C52F85E  
Владелец: Корчагин Руслан Николаевич  
Действителен: с 15.05.2025 до 15.05.2026

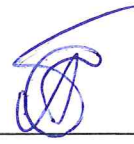
**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 4**  
**Цифровой путь сотрудника: от кандидата до оформления в штат**  
**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ**  
профессиональной переподготовки  
**«Специалист по цифровой трансформации в сфере управлении  
персоналом»**

Москва, 2026 г.

**Авторы–составители:**

Директор программы «Управление персоналом  
государственной службы и организации»  
кафедры управления персоналом ИГСУ  
РАНХиГС

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and curves, positioned above a horizontal line.

Пышкова А.Н



## **СОДЕРЖАНИЕ**

|                                                                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>                                                                                           | <b>4</b>  |
| <b>2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>                                                                        | <b>4</b>  |
| <b>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>                                                                                                   | <b>6</b>  |
| <b>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>                                                                                  | <b>7</b>  |
| 4.1. Структура дисциплины .....                                                                                                   | 7         |
| 4.2. Содержание дисциплины.....                                                                                                   | 9         |
| <b>5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ<br/>СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>                                   | <b>10</b> |
| <b>6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br/>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b> | <b>11</b> |
| <b>7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ<br/>ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>                                                    | <b>15</b> |
| 7.1. Нормативные правовые документы .....                                                                                         | 15        |
| 7.2. Интернет-ресурсы .....                                                                                                       | 16        |
| 7.3. Справочные системы .....                                                                                                     | 16        |
| <b>8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ<br/>ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>                                                   | <b>16</b> |
| <b>9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА<br/>ПРОГРАММЫ .....</b>                                                    | <b>16</b> |

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

**Цель модуля:** формирование у слушателей системных знаний о современных цифровых инструментах и практических возможностях их применения на ключевых этапах жизненного цикла сотрудника: от привлечения и адаптации до полного перехода на кадровый электронный документооборот (КЭДО).

В ходе освоения модуля решаются следующие задачи:

1. Освоить методологию картирования пути кандидата (CJM) и изучить функционал ключевых систем автоматизации рекрутинга (ATS).
2. Научиться проектировать структуру цифровых программ адаптации (онбординга) для новых сотрудников.
3. Изучить законодательную базу, регулирующую КЭДО, включая применение различных видов электронных подписей для кадровых документов.
4. Сформировать практические навыки по подготовке и реализации проекта внедрения КЭДО: от выбора провайдера до разработки локальных нормативных актов и работы с персоналом.

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплины «Цифровой путь сотрудника: от кандидата до оформления в штат», указаны в таблице 1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения модуля

| Виды деятельности                                          | Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (ПСК и СК) (формируются и (или) совершенствуются)                                                                                                              | Практический опыт                                                                                                                           | Знания                                                                                                                                                                    | Умения                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                          | 2                                                                                                                                                                                                                                             | 3                                                                                                                                           | 4                                                                                                                                                                         | 5                                                                                                                                                                    |
| <b>ВД.1.</b><br>Организационно-управленческая деятельность | <b>ОПК-3.</b> Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия <sup>1</sup> | Иметь практический опыт <b>построения карты пути кандидата (CJM)</b> для выявления «болевых точек» и зон для цифровизации процесса подбора. | <b>Знать:</b> - этапы и ключевые точки контакта на карте пути кандидата (CJM);<br>- основные положения законодательства, регулирующего КЭДО (ключевые статьи ТК РФ, ФЗ-63 | <b>Уметь:</b> - анализировать воронку подбора для выявления неэффективных этапов;<br>- картировать путь кандидата и определять точки, где цифровые инструменты могут |

<sup>1</sup> Приказ от 12 августа 2020 г. № 955 об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                | «Об электронной подписи»); - типы электронных подписей (ПЭП, НЭП, УКЭП) и их юридическую значимость.                                                                                                                                                                                                                                | улучшить его опыт;<br>- определять, какой тип электронной подписи требуется для подписания различных видов кадровых документов (трудовой договор, приказ, заявление).                                                                                                                              |
| <b>ВД.3.</b><br>Управление работами по созданию (модификации) и сопровождению ИС, автоматизирующих задачи управления персоналом и бизнес-процессы | <b>ПСК-2.</b> Экспертная поддержка разработки архитектуры ИС в рамках управления работами по сопровождению и проектами создания (модификации) ИС <sup>2</sup> | Иметь практический опыт <b>проектирования структуры цифрового плана адаптации</b> для нового сотрудника на испытательный срок. | <b>Знать:</b><br>- цели этапа адаптации и его ключевые компоненты;<br>- состав и назначение элементов цифрового онбординга (welcome-портал, база знаний, таск-трекер);<br>- перечень локальных нормативных актов (ЛНА), необходимых для запуска КЭДО;<br>- основные методы работы с возражениям и сотрудников при переходе на КЭДО. | <b>Уметь:</b><br>- структурировать задачи и информацию для нового сотрудника в рамках цифровой платформы;<br>- разрабатывать чек-лист организационной, юридической и технической готовности компании к переходу на КЭДО;<br>- формулировать ключевые аргументы для коммуникации с сотрудниками и о |

<sup>2</sup> Приказ Минтруда России № 586н от 13 июля 2023 г. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по информационным системам» - трудовая функция D/14.7



|  |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | преимуществ<br>ах КЭДО.                                                                                                                                                                                                                                  |
|  | <b>ПСК-3.</b> Идентификация заинтересованных сторон в больших проектах и программах проектов создания (модификации) ИС <sup>3</sup> | Иметь практический опыт <b>проведения сравнительного анализа</b> функционала 2-3 систем автоматизации рекрутинга (ATS) и <b>разработки чек-листа</b> готовности и компании к внедрению КЭДО. | <b>Знать:</b> - назначение и ключевые модули систем автоматизации и рекрутинга (ATS);<br><br>- обзор и классификацию современных инструментов в сорсинга (чат-боты, видеоинтервью); - критерии выбора провайдера КЭДО (технические, юридические, финансовые);<br><br>- основные этапы проекта внедрения КЭДО. | <b>Уметь:</b> - формулировать критерии для выбора ATS под конкретные задачи бизнеса;<br><br>- проводить верхнеуровневый анализ рынка провайдеров КЭДО; - разрабатывать дорожную карту проекта внедрения КЭДО с указанием ключевых шагов и ответственных. |

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Цифровой путь сотрудника: от кандидата до оформления в штат» составляет **40 часов**. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем с применением дистанционных образовательных технологий, составляет **18 часов**: лекции – 6 часов, практические – 12 часов. Текущий контроль успеваемости – 6 часов. Самостоятельная работа - **12 часов**. Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом зачет с применением дистанционных образовательных технологий – **2 часа** (таблица 2).

Таблица 2

#### Объем дисциплины

<sup>3</sup> Приказ Минтруда России № 586н от 13 июля 2023 г. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по информационным системам» - трудовая функция D/04.7

| Вид учебной работы                                                   |       | Количество часов<br>(час.) и (или)<br>зачетных единиц<br>(з.е.) | С применением электронного<br>обучения и (или)<br>дистанционных<br>образовательных технологий<br>(час.) и (или) зачетных единиц<br>(з.е.) |
|----------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:           |       | -                                                               | 20                                                                                                                                        |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    |       | -                                                               | 8                                                                                                                                         |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |       | -                                                               | -                                                                                                                                         |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) |       | -                                                               | 12                                                                                                                                        |
| Текущий контроль успеваемости                                        |       |                                                                 | 6                                                                                                                                         |
| Самостоятельная работа слушателя (СР)                                |       | -                                                               | 12                                                                                                                                        |
| Промежуточная аттестация                                             | форма | -                                                               | 2 (зачет)                                                                                                                                 |
|                                                                      | час.  |                                                                 |                                                                                                                                           |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)                      |       | -                                                               | 40                                                                                                                                        |

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины «Цифровой путь сотрудника: от кандидата до оформления в штат» с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий), с применением дистанционных образовательных технологий и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

## Структура дисциплины

| №п/п | Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)                                     | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                            |                                        | Самостоятельная работа, час                |       |                                 |                                |                                                            | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, час. |                                            |    |    |    | Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) <sup>4</sup> | Код компетенции |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|-------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----|----|----|------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------|
|      |                                                                                     |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, консультативное | Всего | В форме практической подготовки | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час                                          | Индивидуальное, групповое, консультативное |    |    |    |                                                |                               |                                                   |                 |
| 1    | 2                                                                                   | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                          | 8                                      | 9                                          | 10    | 11                              | 12                             | 13                                                         | 14                                                                              | 15                                         | 16 | 17 | 18 | 19                                             | 20                            |                                                   |                 |
| 1    | Цифровой рекрутмент: от картирования пути кандидата (СЛМ) до автоматизации сорсинга | 12                       | -                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                          | -     | 6                               | -                              | 2                                                          | 4                                                                               | -                                          | -  | 4  | 2  | -                                              | ОПК-3, ПСК-2 ПСК-3            |                                                   |                 |
| 2    | Цифровой онборлинг: автоматизация процессов адаптации                               | 7                        | -                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                          | -     | 4                               | -                              | 2                                                          | 2                                                                               | -                                          | -  | 2  | 1  | -                                              | ОПК-3, ПСК-2 ПСК-3            |                                                   |                 |
| 3    | Основы КЭДО: законодательство и архитектура решений                                 | 7                        | -                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                          | -     | 4                               | -                              | 2                                                          | 2                                                                               | -                                          | -  | 2  | 1  | -                                              | ОПК-3, ПСК-2 ПСК-3            |                                                   |                 |
| 4    | Внедрение КЭДО: от выбора провайлера до запуска проекта                             | 12                       | -                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                          | -     | 6                               | -                              | 2                                                          | 4                                                                               | -                                          | -  | 4  | 2  | -                                              | ОПК-3, ПСК-2 ПСК-3            |                                                   |                 |
|      | Итого:                                                                              | 40                       | -                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                          | -     | 20                              | -                              | 8                                                          | 12                                                                              | -                                          | -  | 12 | 6  | 2                                              |                               |                                                   |                 |



## 4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины «Цифровой путь сотрудника: от кандидата до оформления в штат» с учетом современного развития образования и науки, техники, культуры, а также перспектив их развития по темам теоретического и практического материала раскрывается в логической последовательности тем (таблица 4).

Таблица 4

| Содержание дисциплины                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема                                                                                   | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1. Цифровой рекрутмент: от картирования пути кандидата (СJM) до автоматизации сорсинга | <p><b>Лекция:</b> Картирование пути кандидата (СJM) как инструмент анализа воронки подбора. Обзор функционала Applicant Tracking System (ATS). Современные инструменты автоматизации: чат-боты для скрининга, видеоподбор, AI-помощники для сорсинга.</p> <p><b>Практика:</b> Работа в группах по картированию СJM для типовой вакансии. Сравнительный анализ функционала 2-3 популярных ATS на основе обзоров и демо-версий.</p>                         |
| 2. Цифровой онбординг: автоматизация процессов адаптации                               | <p><b>Лекция:</b> Компоненты цифровой адаптации: welcome-порталы, мобильные приложения, чат-боты-помощники, базы знаний. Роль таск-трекеров в постановке задач на испытательный срок.</p> <p><b>Практика:</b> Проектирование верхнеуровневой структуры цифрового плана адаптации на первые 90 дней (ключевые блоки, задачи, точки контроля).</p>                                                                                                          |
| 3. Основы КЭДО: законодательство и архитектура решений                                 | <p><b>Лекция:</b> Законодательная база КЭДО (ключевые статьи ТК РФ, ФЗ-63). Виды электронных подписей (ПЭП, НЭП, УКЭП) и сценарии их применения для разных кадровых документов. Архитектура решений: интеграция с Госуслугами, портал «Работа в России», провайдеры КЭДО.</p> <p><b>Практика:</b> Разбор практических кейсов: какой тип подписи и какой документ нужен для подписания трудового договора, приказа на отпуск, заявления на увольнение.</p> |
| 4. Внедрение КЭДО: от выбора провайдера до запуска проекта                             | <p><b>Лекция:</b> Этапы проекта внедрения КЭДО. Критерии выбора провайдера. Разработка и утверждение локальных нормативных актов (ЛНА). Процедура получения согласия от сотрудников. Коммуникационная стратегия.</p> <p><b>Практика:</b> Разработка детального чек-листа готовности компании к переходу на КЭДО (юридические, технические, организационные шаги). Мозговой штурм «Работа с возражениями сотрудников».</p>                                 |

## Задания по проведению практических занятий

| Номер раздела (темы)                                                                   | Содержание практических (семинарских) занятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Цифровой рекрутмент: от картирования пути кандидата (СJM) до автоматизации сорсинга | <p><b>Задание:</b> Анализ и выбор инструментов цифрового рекрутмента.</p> <p><b>Цель:</b> 1. В малых группах составить СJM для должности секретарь, выявить 2-3 «болевые точки». 2. Провести сравнительный анализ 2-х ATS по 5-7 ключевым критериям (например, работа с воронкой, аналитика, интеграции).</p> <p><b>Формат:</b> Групповая работа с использованием онлайн-досок и шаблонов для анализа.</p> |
| 2. Цифровой онбординг:                                                                 | <p><b>Задание:</b> Проектирование цифровой программы адаптации.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| автоматизация процессов адаптации                          | <p><b>Цель:</b> Разработать структуру welcome-курса для нового сотрудника, включающую основные блоки: «О компании», «Мои первые задачи», «Полезные контакты», «Частые вопросы».</p> <p><b>Формат:</b> Индивидуальная или групповая работа по созданию майнд-карты или презентации структуры.</p>                                                                                  |
| 3. Основы КЭДО: законодательство и архитектура решений.    | <p><b>Задание:</b> Практикум по применению электронных подписей.</p> <p><b>Цель:</b> Решить 3-4 кейса. Для каждой ситуации (например, «сотрудник на удаленке подписывает доп. соглашение») определить необходимый вид электронной подписи для работника и работодателя и последовательность действий.</p> <p><b>Формат:</b> Интерактивное обсуждение кейсов с преподавателем.</p> |
| 4. Внедрение КЭДО: от выбора провайдера до запуска проекта | <p><b>Задание:</b> Подготовка к проекту внедрения КЭДО.</p> <p><b>Цель:</b> 1. В малых группах разработать чек-лист готовности компании к переходу на КЭДО. 2. Провести ролевую игру «Диалог с сотрудником», где одна сторона убеждает перейти на КЭДО, а вторая — высказывает типовые опасения.</p> <p><b>Формат:</b> Групповая работа, ролевая игра с последующим разбором.</p> |

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Для успешного изучения программы слушателю необходимо:

1. Ознакомиться с методическими рекомендациями по прохождению дисциплины в системе дистанционного обучения Академии (далее – СДО).
2. Изучить теоретические материалы по каждой теме дисциплины (видеолекции, конспекты) в СДО.
3. Пройти промежуточный контроль по дисциплине (итоговый тест).

### *Примерные темы для самостоятельного изучения:*

1. Роль и значение Карты пути кандидата (CJM) в формировании цифрового HR-бренда компании. Анализ успешных кейсов российских и зарубежных компаний.
2. Сравнительный анализ функциональных возможностей и стоимости владения (ТСО) облачных систем отслеживания кандидатов (ATS) на российском рынке.
3. Применение искусственного интеллекта (AI) и чат-ботов в рекрутменте: этические аспекты, влияние на опыт кандидата и эффективность воронки подбора.
4. Метрики и методы оценки эффективности цифровых программ онбординга. Как измерить влияние автоматизированной адаптации на удержание персонала и скорость выхода на продуктивность?
5. Анализ правовых рисков и сложностей при внедрении КЭДО в компаниях с географически распределенной структурой и дистанционными сотрудниками.
6. Стратегии управления изменениями при переходе на кадровый электронный документооборот: методы работы с сопротивлением персонала и формирование цифровой культуры.
7. Интеграция систем КЭДО с другими HR-платформами (HRM, ATS, LMS): построение единой цифровой экосистемы сотрудника в организации.

*Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа.*

Самостоятельная работа слушателей призвана закрепить теоретические знания, полученные на практических занятиях.

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний;



- формирования умений использовать справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности слушателей: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию,
- самосовершенствованию и самореализации; развития исследовательских умений.

Эффективность занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы слушателей, от их самоподготовки.

Часть времени, отведенного на самостоятельную работу, должна использоваться на подготовку к просмотру записей занятий, другая часть на осмысление и повторение изученного материала занятий.

При подготовке к занятиям слушателю полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (материалы на платформе, конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем и выполнить задания для самостоятельной работы слушателя;
- выполнить задания, предложенные к прохождению после просмотра записей практических занятий;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

*Подготовка к промежуточной аттестации.*

К промежуточной аттестации необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной программе. В самом начале программы необходимо ознакомиться в СДО со следующей учебно-методической документацией:

- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическим планом практических занятий;
- методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов для подготовки к итоговой аттестации.

Систематическое изучение всех материалов занятий, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для успешного прохождения итоговой аттестации.

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Для оценки степени освоения слушателями дисциплины проводится промежуточная аттестация в формате тестирования. Трудоемкость – 2 академических часа.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачёта в виде электронное тестирование, включающих вопросы по темам, освоение которых проходило в данной программе. Оценка за тесты (зачтено / не зачтено) выставляется на основании подсчета количества правильных ответов. Аттестация считается пройденной при условии более 40% правильных ответов.

### **Список вопросов для подготовки к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации:**

Примеры тестовых заданий к текущему контролю успеваемости, промежуточной аттестации.



## Примеры тестовых заданий к текущему контролю успеваемости

*Инструкция: необходимо выбрать один или несколько правильных вариантов ответов. Зачёт выставляется при верном ответе на 41% заданий от общего кол-ва.*

### Тест 1

**Вопрос 1 (Закрытый тип)** Основная цель составления карты пути кандидата (Candidate Journey Map, CJM) — это: а) Разработать систему штрафов для рекрутеров. б) Понять опыт кандидата, найти «болевы точки» и определить зоны для улучшения процесса. с) Составить список всех кандидатов, которые когда-либо были в компании. d) Выбрать самую дорогую систему для автоматизации рекрутинга (ATS). *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 2 (Закрытый тип)** Система отслеживания кандидатов (ATS) - в первую очередь предназначена для: а) Расчета заработной платы принятым сотрудникам. б) Организации обучения и развития персонала. с) Управления базой кандидатов, вакансиями и воронкой подбора. d) Проведения онлайн-совещаний с кандидатами. *Правильный ответ: с).*

**Вопрос 3 (На сопоставление)** Соотнесите цифровой инструмент рекрутмента с его основной задачей:

| Инструмент                              | Основная задача                                                |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1. ATS                                  | А. Проведение первичного интервью в асинхронном формате        |
| 2. Чат-бот                              | В. Автоматический скрининг откликов и ответы на частые вопросы |
| 3. Видеоинтервью                        | С. Ведение единой базы кандидатов и аналитика воронки          |
| <i>Правильный ответ: 1–С, 2–В, 3–А.</i> |                                                                |

**Вопрос 4 (Закрытый тип)** Чат-бот на карьерном сайте наиболее эффективен для решения какой задачи? а) Проведения финального собеседования с топ-менеджером. б) Первичного отсева нерелевантных кандидатов по ключевым вопросам (график, опыт, гражданство). с) Обсуждения индивидуальных условий оффера с кандидатом. d) Разработки креативного тестового задания. *Правильный ответ: б).*

### Тест 2

**Вопрос 1 (Закрытый тип)** Что является обязательным юридическим условием для перевода сотрудника на кадровый электронный документооборот (КЭДО)? а) Устное распоряжение генерального директора. б) Наличие у сотрудника опыта работы более трех лет. с) Получение от сотрудника добровольного письменного согласия. d) Наличие у компании страницы в социальных сетях. *Правильный ответ: с).*

**Вопрос 2 (Закрытый тип)** Локальный нормативный акт (ЛНА) о введении КЭДО в компании необходим для того, чтобы: а) Сообщить конкурентам о переходе на новые технологии. б) Установить внутренние правила работы с электронными документами: перечень документов, сроки, ответственных. с) Запросить дополнительное финансирование у инвесторов. d) Опубликовать новость на корпоративном портале. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 3 (Закрытый тип)** Какой шаг является ПЕРВЫМ при планировании проекта внедрения КЭДО? а) Закупка серверов и программного обеспечения. б) Обучение

всех сотрудников работе в новой системе. с) Проведение аудита текущих кадровых процессов и определение документов для перевода в «цифру». d) Получение от всех сотрудников электронных подписей. *Правильный ответ: с).*

**Вопрос 4 (На установление последовательности)** Установите правильную последовательность ключевых шагов при внедрении КЭДО:

1. Уведомить сотрудников о переходе на КЭДО и собрать письменные согласия.
2. Разработать и утвердить локальный нормативный акт (ЛНА) по КЭДО.
3. Выбрать IT-провайдера и платформу для КЭДО.
4. Провести обучение сотрудников и запустить систему в эксплуатацию. *Правильный ответ: 2 → 3 → 1 → 4.*

#### **Задания для промежуточной (итоговой) аттестации по модулю**

*Инструкция: необходимо выбрать один или несколько правильных вариантов ответов. Зачёт выставляется при верном ответе на 41% заданий от общего кол-ва.*

**Вопрос 1.** Основная задача цифрового онбординга (адаптации) — это: а) Увеличить количество бюрократических процедур для новичка. б) Максимально быстро и комфортно интегрировать нового сотрудника в компанию и вывести его на плановую продуктивность. с) Проверить навыки программирования у нового сотрудника. d) Ограничить доступ новичка к корпоративной информации. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 2.** Кадровый электронный документооборот (КЭДО) — это: а) Процесс сканирования всех бумажных документов и хранение их в папке на компьютере. б) Создание, подписание и хранение кадровых документов в цифровом виде без дублирования на бумаге. с) Переписка с сотрудниками по кадровым вопросам через электронную почту. d) Ведение личных дел сотрудников в таблице Excel. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 3.** В соответствии с Трудовым кодексом РФ, какой документ НЕЛЬЗЯ вести исключительно в электронном виде в рамках КЭДО? а) Приказ о приеме на работу. б) Заявление на ежегодный отпуск. с) Акт о несчастном случае на производстве. d) Трудовой договор. *Правильный ответ: с).*

**Вопрос 4.** Установите правильную последовательность этапов цифрового пути кандидата:

1. Кандидат проходит видеосовещание.
2. Кандидат видит таргетированную рекламу вакансии в соцсети.
3. Кандидат получает электронный оффер через систему КЭДО.
4. Кандидат оставляет отклик на карьерном сайте, пообщавшись с чат-ботом. *Правильный ответ: 2 → 4 → 1 → 3.*

**Вопрос 5.** Для подписания трудового договора с удаленным сотрудником работодатель обязан использовать: а) Простую электронную подпись (ПЭП), полученную по СМС. б) Усиленную квалифицированную электронную подпись (УКЭП). с) Неквалифицированную электронную подпись (НЭП). d) Подпись, нарисованную в графическом редакторе. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 6.** Соотнесите вид электронной подписи с типичным примером ее использования в КЭДО:

| Вид подписи                        | Пример использования                                    |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1. УКЭП работодателя               | А. Подписание заявления на отпуск или аванс             |
| 2. НЭП/ПЭП сотрудника              | В. Подписание трудового договора, приказа об увольнении |
| <i>Правильный ответ: 1–В, 2–А.</i> |                                                         |

**Вопрос 7.** Компания решила внедрить ATS. Какой эффект от внедрения является наиболее ожидаемым? а) Автоматическое повышение зарплат всем рекрутерам. б) Сокращение времени на рутинные операции (разбор откликов, перенос резюме) и появление у рекрутеров времени на качественную оценку кандидатов. в) Полное исчезновение необходимости в проведении собеседований. г) Увеличение количества бумажных документов. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 8.** Что является ключевым элементом welcome-портала для нового сотрудника? а) Архив финансовых отчетов компании за последние 10 лет. б) Структурированная информация: база знаний, оргструктура, контакты коллег, план задач на испытательный срок. в) Форум для обсуждения нерабочих вопросов. г) Список всех неудачных проектов компании. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 9.** Наибольший риск при внедрении КЭДО, связанный с персоналом, — это: а) Сотрудники начнут подписывать документы слишком быстро. б) Сопротивление изменениям из-за недоверия к цифровым технологиям, страха потерять контроль или быть уволенным. в) Сотрудники перестанут общаться друг с другом лично. г) Увеличение расхода электроэнергии в офисе. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 10.** Какой из перечисленных процессов НЕ относится к этапу «от кандидата до оформления в штат»? а) Сорсинг резюме на рабочих сайтах. б) Проведение интервью и оценка компетенций. в) Формирование кадрового резерва и планирование преемственности. г) Подписание трудового договора через систему КЭДО. *Правильный ответ: г).*

### Критерии оценки.

Знания, умения, навыки слушателя на зачете оцениваются оценками: «зачтено» и «не зачтено».

| Баллы<br>(рейтинговой оценки)*,<br>%                  | Оценка       | Требования к знаниям                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100-41<br>(41 % и более решенных<br>тестовых заданий) | «зачтено»    | Оценка «зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в письменном виде, которые обнаруживают уровень владения слушателем минимальной теоретической и практической информацией                                                  |
| 40-0<br>(40 % и менее решенных<br>тестовых заданий)   | «не зачтено» | Оценка «не зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в письменном виде, которые являются явно недостаточными для текущего уровня подготовки слушателя, обучающегося по программе, и не удовлетворяют критериям иных оценок. |

\* Баллы (рейтинговой оценки) приводятся в случае применения балльно-рейтинговой системы.



## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **7.1. Нормативные правовые документы**

1. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ
2. Федеральный закон от 06.04.2011 N 63-ФЗ (ред. от 21.04.2025) "Об электронной подписи"
3. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 24.06.2025) "О персональных данных"

### **7.2. Основная литература:**

1. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпряхкина, В. М. Маслова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 374 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16669-9.
2. Кожевникова Т. Ю. Управление опытом сотрудника: международные практики //Международный бизнес. – 2025. – №. 3 (9). – С. 33-46.
3. Коршунов И. А., Ширкова Н. Н., Миронова Ю. П. Навыки специалиста по обучению и развитию: интеграция образования и бизнеса //Интеграция образования. – 2025. – Т. 29. – №. 1. – С. 132-153.
4. Чернякова И. А. Цифровые инструменты в подборе персонала //Вестник Академии знаний. – 2024. – №. 5 (64). – С. 714-721.

### **7.3. Дополнительная литература:**

1. Рора В. Выбираем ATS: сравнительный анализ российских систем автоматизации рекрутинга / Владимир Рора // vc.ru. — 2025. — 11 нояб. — URL: <https://vc.ru/id5422605/2331662-sravnenie-ats-dlya-rekruting-v-rossii> (дата обращения: 18.02.2026).
2. Составляем карту пути соискателя // Potok.io : [сайт]. — URL: [https://potok.io/blog/hr-howto/applicants\\_path\\_map/](https://potok.io/blog/hr-howto/applicants_path_map/) (дата обращения: 18.02.2026).
3. Карта пути кандидата: чек-лист // Ancor : [сайт]. — URL: <https://ancor.ru/press/insights/karta-puti-kandidata-chek-list/> (дата обращения: 18.02.2026).
4. Исследование рынка рекрутинговых систем: функциональность облачных ATS в России // Tadviser.ru : [сайт]. — URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Исследование\\_рынка\\_рекрутинговых\\_систем:\\_функциональность\\_облачных\\_ATS\\_в\\_России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Исследование_рынка_рекрутинговых_систем:_функциональность_облачных_ATS_в_России) (дата обращения: 18.02.2026).
5. Андрей. Как мы автоматизировали процесс найма с помощью LLM и сократили ручной труд HR на 70% — кейс от ЮMoney / Андрей // Habr.com. — 2026. — 20 янв. — URL: <https://habr.com/ru/companies/yoomoney/articles/986874/> (дата обращения: 18.02.2026).
6. HARBR: Лучшие практики КЭДО // Habr.com : [сайт]. — URL: [https://habr.com/ru/search/?target\\_type=posts&order=relevance&q=\[КЭДО\]](https://habr.com/ru/search/?target_type=posts&order=relevance&q=[КЭДО]) (дата обращения: 18.02.2026).
7. Никитина Н. Переход на КЭДО в 2026 году: пошаговая инструкция / Наталья Никитина, Юлия Попова // Контур.ру. — 2025. — 23 дек. — URL: <https://kontur.ru/articles/6479> (дата обращения: 18.02.2026).

### 7.1. Интернет-ресурсы

1. Президент России <http://president.kremlin.ru>
2. Совет Федерации <http://www.council.gov.ru/>

### 7.2. Справочные системы

1. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>.
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>.
3. Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru).
4. Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru).
5. Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru).
6. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>.
7. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>.
8. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

## 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения темы, дисциплины модуля у слушателя должны быть сформированы компетенции:

| Компетенция (код, содержание)                                                                                                                                                                                                    | Индикаторы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ОПК-3.</b> Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия | 1. Владеет знанием методологии карты пути кандидата (СJM) для анализа воронки подбора и ключевых положений законодательства, регулирующего кадровый электронный документооборот (КЭДО). 2. Умеет картировать путь кандидата, выявляя «болевые точки» и зоны, требующие цифровизации, а также проводить аудит текущих процессов кадрового делопроизводства для оценки готовности компании к переходу на КЭДО. 3. Знает технические и юридические требования для проекта внедрения цифровых HR-инструментов, аналитические навыки для формулирования первичных функциональных требований к системам |

|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                  | ATS и КЭДО на основе выявленных бизнес-потребностей.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>ПСК-2.</b> Экспертная поддержка разработки архитектуры ИС в рамках управления работами по сопровождению и проектами создания (модификации) ИС | <p>1. <b>Владеет</b> знанием классификации современных цифровых инструментов рекрутмента (ATS, чат-боты, видеоинтервью) и обзором рынка провайдеров КЭДО в РФ.</p> <p>2. <b>Умеет</b> проводить сравнительный анализ программных решений (ATS, платформы КЭДО) на основе сформулированных критериев выбора.</p> <p>3. <b>Знает</b> юридической значимости различных видов электронных подписей (ПЭП, НЭП, УКЭП) и умеет определять необходимый тип подписи для конкретного кадрового документа, полученные знания для формирования верхнеуровневого плана (дорожной карты) проекта внедрения КЭДО.</p>           |
| <b>ПСК-3.</b> Идентификация заинтересованных сторон в больших проектах и программах проектов создания (модификации) ИС                           | <p>1. <b>Владеет</b> знанием основных компонентов цифровых платформ для адаптации (welcome-порталы, чат-боты, базы знаний) и ключевых этапов проекта внедрения КЭДО.</p> <p>2. <b>Умеет</b> проектировать структуру цифрового плана адаптации нового сотрудника, распределяя задачи и информационные блоки по временным этапам.</p> <p>3. <b>Знает</b> элементы плана внедрения КЭДО, включая чек-листы готовности и базовые принципы коммуникационной кампании для персонала, навыки аргументации для работы с возражениями сотрудников при переходе на новые цифровые HR-инструменты, в частности на КЭДО.</p> |



**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

**Институт государственной службы и управления**

---

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 0412CAA900DEB22CAB4A5548AB7C52F85E  
Владелец: Корчагин Руслан Николаевич  
Действителен: с 15.05.2025 до 15.05.2026

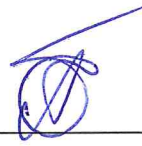
**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 5**  
**Управление опытом и эффективностью сотрудника в цифровой среде**  
**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ**  
профессиональной переподготовки  
**«Специалист по цифровой трансформации в сфере управлении  
персоналом»**

Москва, 2026 г.

**Авторы–составители:**

Директор программы «Управление персоналом  
государственной службы и организации»  
кафедры управления персоналом ИГСУ  
РАНХиГС

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'П' followed by a flourish, positioned above a horizontal line.

Пышкова А.Н

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                         | 4  |
| 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                       | 4  |
| 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                                 | 5  |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                | 6  |
| 4.1. Структура дисциплины .....                                                                                           | 6  |
| 4.2. Содержание дисциплины .....                                                                                          | 8  |
| 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ<br>СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                  | 9  |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 10 |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                   | 15 |
| 7.1. Нормативные правовые документы .....                                                                                 | 15 |
| 7.2. Основная литература .....                                                                                            | 15 |
| 7.3. Дополнительная литература .....                                                                                      | 15 |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....                                                                                               | 16 |
| 7.5. Справочные системы .....                                                                                             | 16 |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                  | 16 |
| 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА<br>ПРОГРАММЫ .....                                                    | 16 |



## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель модуля:** формирование у слушателей комплексного представления о современных цифровых платформах и инструментах для управления ключевыми элементами опыта сотрудника (Employee Experience) и его эффективностью на протяжении всего жизненного цикла в компании.

В ходе освоения модуля решаются следующие задачи:

1. Изучить назначение и функциональные различия систем управления обучением (LMS) и платформ опыта обучения (LXP), а также инструменты автоматизации индивидуальных планов развития (ИПР).
2. Освоить классификацию и функционал цифровых инструментов для внутренних коммуникаций (корпоративные порталы, социальные сети, чат-боты).
3. Получить представление о современных платформах для управления вовлеченностью, включая методологию проведения пульс-опросов и анализ их результатов.
4. Изучить цифровые инструменты для автоматизации управления результативностью, включая системы постановки целей (OKR/KPI) и проведения оценки персонала (Performance Review).
5. Ознакомиться с решениями для автоматизации процессов вознаграждения и льгот, включая бюджетирование ФОТ и управление программами гибких льгот («кафетерий льгот»).

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплины «Управление опытом и эффективностью сотрудника в цифровой среде», указаны в таблице 1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

| Виды деятельности                                          | Общепрофессиональные /профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (ПСК и СК)<br>(формируются и (или) совершенствуются)                                                                      | Практический опыт                                                                                                                     | Знания                                                                                                                                                                        | Умения                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                          | 2                                                                                                                                                                                                         | 3                                                                                                                                     | 4                                                                                                                                                                             | 5                                                                                                                                                                                     |
| <b>ВД.1.</b><br>Организационно-управленческая деятельность | <b>ОПК-3.</b> Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и | Иметь практический опыт проектирования структуры корпоративного портала и разработки анкеты для пульс-опроса по оценке вовлеченности. | Ключевые блоки и модули корпоративного портала (новости, база знаний, сервисы); принципы и методологию проведения пульс-опросов; основные потребности сотрудников в обучении, | Анализировать потребности различных групп сотрудников в информации и сервисах; формулировать корректные, непредвзятые вопросы для анкет; - определять цели и задачи для автоматизации |

|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                               | социальные последствия <sup>1</sup>                                                                                                                           |                                                                                                                                                | коммуникациях и обратной связи.                                                                                                                                                                                                              | процессов управления опытом сотрудника.                                                                                                                                                                                                           |
| <b>ВД.3</b> Управление работами по созданию (модификации) и сопровождению ИС, автоматизирующих задачи управления персоналом и бизнес-процессы | <b>ПСК-2.</b> Экспертная поддержка разработки архитектуры ИС в рамках управления работами по сопровождению и проектами создания (модификации) ИС <sup>2</sup> | Иметь практический опыт создания простого обучающего курса в онлайн-конструкторе и участия в деловой игре по проектированию «кафетерия льгот». | Функциональные различия между LMS и LXP; классификацию инструментов внутренних коммуникаций; - обзор рынка решений для управления результативностью (OKR/KPI); модели построения и автоматизации «кафетерия льгот».                          | определять критерии выбора LMS/LXP под задачи компании; сопоставлять функционал различных платформ (порталы, системы оценки) с бизнес-требованиями; оценивать применимость различных цифровых инструментов для повышения вовлеченности.           |
|                                                                                                                                               | <b>ПСК-3.</b> Идентификация заинтересованных сторон в больших проектах и программах проектов создания (модификации) ИС <sup>3</sup>                           | Иметь практический опыт настройки простого цикла оценки (например, постановка целей) в демо-версии HRM-системы.                                | основные этапы цикла управления результативностью (Performance Review); - базовые принципы работы конструкторов курсов и систем для проведения опросов; типовые интеграционные сценарии между различными HR-системами (например, LMS и HRM). | администрировать базовые сценарии в HR-системах (создание курса, запуск опроса, постановка целей); - интерпретировать результаты аналитических отчетов из систем оценки и вовлеченности; моделировать бюджет и наполнение программы гибких льгот. |

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

<sup>1</sup> Приказ от 12 августа 2020 г. № 955 об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

<sup>2</sup> Приказ Минтруда России № 586н от 13 июля 2023 г. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по информационным системам» - трудовая функция D/14.7

<sup>3</sup> Приказ Минтруда России № 586н от 13 июля 2023 г. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по информационным системам» - трудовая функция D/04.7

Общая трудоемкость дисциплины «Управление опытом и эффективностью сотрудника в цифровой среде» составляет 50 часа. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем с применением дистанционных образовательных технологий, составляет 30 часов: лекции – 10 часов, практические – 20 часов. Текущий контроль успеваемости – 5 часов. Самостоятельная работа - 13 часов. Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом зачет с применением дистанционных образовательных технологий – 2 часа (таблица 2).

Таблица 2

**Объем дисциплины**

| Вид учебной работы                                                   |       | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|----------------------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |       | -                                                      | 30                                                                                                                         |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    |       | -                                                      | 10                                                                                                                         |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |       | -                                                      | -                                                                                                                          |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) |       | -                                                      | 20                                                                                                                         |
| Текущий контроль успеваемости                                        |       | -                                                      | 5                                                                                                                          |
| Самостоятельная работа слушателя (СР)                                |       | -                                                      | 13                                                                                                                         |
| Промежуточная аттестация                                             | форма | -                                                      | 2 (зачет)                                                                                                                  |
|                                                                      | час.  |                                                        |                                                                                                                            |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)                      |       | -                                                      | 50                                                                                                                         |

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины «Управление опытом и эффективностью сотрудника в цифровой среде» с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий), с применением дистанционных образовательных технологий и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.



Таблица 3

## Структура дисциплины

| №п/п | Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля) | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час.         |                                |                                                            |                                        |                                             |       |                                 | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, час. |                                                            |                                        |                                             |       |    |    | Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) <sup>4</sup> | Код компетенции |
|------|-------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------|-------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------|-------|----|----|------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------|
|      |                                                 |                          | В том числе                     |                                |                                                            |                                        |                                             | Всего | В том числе                     |                                                                                 |                                                            |                                        |                                             | Всего |    |    |                                                |                               |                                                   |                 |
|      |                                                 |                          | В форме практической подготовки | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, консультирование |       | В форме практической подготовки | Лекции / в интерактивной форме                                                  | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, консультирование |       |    |    |                                                |                               |                                                   |                 |
| 1    | 2                                               | 3                        | 4                               | 5                              | 6                                                          | 7                                      | 8                                           | 9     | 10                              | 11                                                                              | 12                                                         | 13                                     | 14                                          | 15    | 16 | 17 | 18                                             | 19                            | 20                                                |                 |
| 1    | Автоматизация обучения и развития (LMS/LXP)     | 10                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                           | -     | -                               | 6                                                                               | -                                                          | 2                                      | 4                                           | -     | -  | 3  | 1                                              | -                             | ОПК-3, ПСК-2 ПСК -3                               |                 |
| 2    | Автоматизация внутренних коммуникаций           | 9                        | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                           | -     | -                               | 6                                                                               | -                                                          | 2                                      | 4                                           | -     | -  | 2  | 1                                              | -                             | ОПК-3, ПСК-2 ПСК -3                               |                 |
| 3    | Автоматизация управления вовлеченностью         | 9                        | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                           | -     | -                               | 6                                                                               | -                                                          | 2                                      | 4                                           | -     | -  | 2  | 1                                              | -                             | ОПК-3, ПСК-2 ПСК -3                               |                 |
| 4    | Автоматизация управления результативностью      | 10                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                           | -     | -                               | 6                                                                               | -                                                          | 2                                      | 4                                           | -     | -  | 3  | 1                                              | -                             | ОПК-3, ПСК-2 ПСК -3                               |                 |
| 5    | Автоматизация вознаграждения и льгот (C&B)      | 10                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                           | -     | -                               | 6                                                                               | -                                                          | 2                                      | 4                                           | -     | -  | 3  | 1                                              | -                             | ОПК-3, ПСК-2 ПСК -3                               |                 |
|      | Итого:                                          | 50                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                           | -     | -                               | 30                                                                              | -                                                          | 10                                     | 20                                          | -     | -  | 13 | 5                                              | 2                             | -                                                 |                 |

<sup>4</sup> Зачёт в формате электронного тестирования

#### 4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины «Управление опытом и эффективностью сотрудника в цифровой среде» с учетом современного развития образования и науки, техники, культуры, а также перспектив их развития по темам теоретического и практического материала раскрывается в логической последовательности тем (таблица 4).

Таблица 4

| Содержание дисциплины                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема                                           | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1. Автоматизация обучения и развития (LMS/LXP) | <b>Лекция:</b> Эволюция корпоративного обучения: от LMS к LXP. Сравнительный анализ функционала, преимуществ и недостатков. Инструменты для автоматизации создания и контроля индивидуальных планов развития (ИПР). Обзор российских платформ.<br><b>Практика:</b> Работа в онлайн-конструкторе (например, iSpring): создание микро-курса из 3-5 слайдов с текстом, изображением и тестовым вопросом.                       |
| 2. Автоматизация внутренних коммуникаций       | <b>Лекция:</b> Цифровая среда для коммуникаций: корпоративные порталы (intranet), внутренние социальные сети, мессенджеры, информационные чат-боты. Цели и задачи каждого инструмента. Принципы построения единого информационного поля.<br><b>Практика:</b> Мозговой штурм в группах. Проектирование структуры (главная страница, ключевые разделы, сервисы) корпоративного портала для компании-кейса.                    |
| 3. Автоматизация управления вовлеченностью     | <b>Лекция:</b> Современные подходы к измерению вовлеченности: от ежегодных опросников к real-time аналитике. Методология пульс-опросов. Обзор платформ для их проведения. Использование AI и нейросетей для анализа текстовых комментариев.<br><b>Практика:</b> Разработка анкеты для короткого пульс-опроса (5-7 вопросов) на заданную тему (например, «Уровень выгорания» или «Качество обратной связи от руководителя»). |
| 4. Автоматизация управления результативностью  | <b>Лекция:</b> Методологии управления эффективностью: KPI, MBO, OKR. Цифровизация цикла Performance Management: постановка целей, регулярные check-in, оценка 360 градусов, калибровочные сессии. Обзор российских HRM-модулей.<br><b>Практика:</b> Работа в демо-версии HRM-системы. Настройка простого цикла оценки: постановка одной цели сотруднику, заполнение самооценки, оценка руководителем.                       |
| 5. Автоматизация вознаграждения и льгот (C&B)  | <b>Лекция:</b> Основные компоненты C&B. Обзор решений по бюджетированию ФОТ, управлению вознаграждением, автоматизации «кафетерия льгот».<br><b>Практика:</b> Деловая игра: проектирование структуры «кафетерия льгот» для компании с разным профилем сотрудников.                                                                                                                                                          |

#### Задания по проведению практических занятий

| Номер раздела (темы)                           | Содержание практических (семинарских) занятия                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Автоматизация обучения и развития (LMS/LXP) | <b>Задание:</b> Создание прототипа электронного курса. <b>Цель:</b> В малых группах разработать и собрать в онлайн-конструкторе микро-курс на тему «Правила информационной безопасности для новичка». Оценить простоту и функционал конструктора. <b>Формат:</b> Групповая работа в онлайн-сервисе с последующей демонстрацией результата. |



|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Автоматизация внутренних коммуникаций      | <b>Задание:</b> Проектирование архитектуры корпоративного портала. <b>Цель:</b> Нарисовать на онлайн-доске (Miro) или в презентации схему главной страницы и навигационное меню портала, обосновав выбор каждого элемента с точки зрения пользы для сотрудника. <b>Формат:</b> Групповая работа, презентация и защита проекта.                                                                                           |
| 3. Автоматизация управления вовлеченностью    | <b>Задание:</b> Разработка и апробация пульс-опроса. <b>Цель:</b> Составить анкету пульс-опроса, после чего провести «пилотное» анонимное тестирование внутри учебной группы для выявления некорректных или двусмысленных формулировок. <b>Формат:</b> Индивидуальная работа с последующим групповым обсуждением и обратной связью.                                                                                      |
| 4. Автоматизация управления результативностью | <b>Задание:</b> Симуляция цикла постановки и оценки целей. <b>Цель:</b> Работая в парах (руководитель-сотрудник) в демо-версии системы, пройти полный цикл: поставить SMART-цель, оставить комментарий о прогрессе, заполнить форму оценки. <b>Формат:</b> Работа в парах в интерфейсе программного продукта.                                                                                                            |
| 5. Автоматизация вознаграждения и льгот (C&B) | <b>Задание:</b> Моделирование «кафетерия льгот» и расчет ФОТ.<br><b>Цель:</b> На основе кейса и в табличном редакторе или специализированном калькуляторе спроектировать пакет льгот с баллами для условной компании, рассчитать стоимость каждого варианта и итоговое влияние на ФОТ.<br><b>Формат:</b> Индивидуальная или парная работа с последующим обсуждением оптимальности решений и презентацией лучших практик. |

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Для успешного изучения программы слушателю необходимо:

1. Ознакомиться с методическими рекомендациями по прохождению дисциплины в системе дистанционного обучения Академии (далее – СДО).
2. Изучить теоретические материалы по каждой теме дисциплины (видеолекции, конспекты) в СДО.
3. Пройти промежуточный контроль по дисциплине (итоговый тест).

### *Примерные темы для самостоятельного изучения:*

1. Роль искусственного интеллекта и адаптивного обучения в современных LXP-платформах: анализ функционала и влияния на персонализацию образовательного опыта сотрудника.
2. Цифровые карьерные треки: методология и инструментарий для автоматизации управления карьерным ростом и планированием преемственности в организации.
3. Методы оценки эффективности корпоративных порталов и внутренних социальных сетей: ключевые метрики (KPI) и аналитические инструменты.
4. Геймификация как инструмент повышения вовлеченности сотрудников в использование цифровых платформ для обучения и внутренних коммуникаций.
5. Применение технологий анализа больших данных (Big Data) и нейросетей (NLP, Sentiment Analysis) для обработки открытых комментариев в опросах вовлеченности.
6. Сравнительный анализ методологий OKR и KPI с точки зрения их автоматизации: вызовы, ограничения и лучшие практики внедрения в цифровых системах управления эффективностью.
7. Роль и функционал цифровых платформ в построении культуры непрерывной обратной связи (Continuous Performance Management).
8. Экономическая эффективность и ROI внедрения системы «кафетерия льгот»: модели расчета и анализ кейсов российских компаний.



9. Построение единой Employee Experience Platform (EXP): принципы архитектуры и вызовы интеграции систем обучения, коммуникаций, оценки и вовлеченности в бесшовную цифровую среду.

*Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа.*

Самостоятельная работа слушателей призвана закрепить теоретические знания, полученные на практических занятиях.

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности слушателей: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации; развития исследовательских умений.

Эффективность занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы слушателей, от их самоподготовки.

Часть времени, отведенного на самостоятельную работу, должна использоваться на подготовку к просмотру записей занятий, другая часть на осмысление и повторение изученного материала занятий.

При подготовке к занятиям слушателю полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (материалы на платформе, конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем и выполнить задания для самостоятельной работы слушателя;
- выполнить задания, предложенные к прохождению после просмотра записей практических занятий;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

*Подготовка к промежуточной аттестации.*

К промежуточной аттестации необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной программе. В самом начале программы необходимо познакомиться в СДО со следующей учебно-методической документацией:

- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическим планом практических занятий;
- методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов для подготовки к итоговой аттестации.

Систематическое изучение всех материалов занятий, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для успешного прохождения итоговой аттестации.

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Для оценки степени освоения слушателями дисциплины проводится промежуточная аттестация в формате тестирования. Трудоемкость – 2 академических часа.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачёта в виде электронное тестирование, включающих вопросы по темам, освоение которых проходило в данной программе. Оценка за тесты (зачтено / не зачтено) выставляется на основании подсчета количества правильных ответов. Аттестация считается пройденной при условии более 40% правильных ответов.

**Список вопросов для подготовки к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации:**

Примеры тестовых заданий к текущему контролю успеваемости, промежуточной аттестации.

**1. Примеры заданий к текущему контролю успеваемости**

**Тест после Практического занятия №1 (Тема 5.1: Автоматизация обучения и развития)**

**Вопрос 1 (Закрытый тип)** Какая система в первую очередь предназначена для администрирования обязательного обучения, назначения курсов и контроля их прохождения (compliance)? а) LXP (Learning Experience Platform) б) Корпоративный портал в) LMS (Learning Management System) г) Платформа для проведения опросов *Правильный ответ: в).*

**Вопрос 2 (Закрытый тип)** Компания хочет создать для сотрудников среду обучения, похожую на “Netflix”, где контент подбирается на основе интересов, ролей и предыдущих запросов пользователя. Какую систему ей следует выбрать? а) LMS (Learning Management System) б) LXP (Learning Experience Platform) в) Систему кадрового электронного документооборота (КЭДО) г) HRM-систему *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 3 (Закрытый тип)** Автоматизация Индивидуального плана развития (ИПР) в HRM-системе позволяет: а) Автоматически повышать сотруднику зарплату после прохождения курса. б) Связать цели развития сотрудника с конкретными обучающими активностями (курсами, книгами, задачами) и отслеживать прогресс. в) Заблокировать сотруднику доступ ко всем учебным материалам. г) Записывать сотрудника на курсы без его ведома. *Правильный ответ: в).*

**Вопрос 4 (На сопоставление)** Соотнесите инструмент с его основной задачей в корпоративном обучении:

| Инструмент                              | Основная задача                                                |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1. Конструктор курсов (iSpring)         | А. Администрирование и отчетность по обязательному обучению    |
| 2. LMS                                  | В. Рекомендация персонализированного контента                  |
| 3. LXP                                  | С. Быстрое создание простого интерактивного учебного материала |
| <i>Правильный ответ: 1–С, 2–А, 3–В.</i> |                                                                |

**Тест после Практического занятия №2 (Тема 5.2: Автоматизация внутренних коммуникаций)**

**Вопрос 1 (Закрытый тип)** Основная цель внедрения корпоративного портала (интранета) — это: а) Создать площадку для общения с клиентами. б) Создать единую точку доступа к новостям, сервисам, документам и знаниям для всех сотрудников компании. в) Заменить все совещания и встречи в компании. г) Контролировать рабочее время сотрудников. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 2 (Закрытый тип)** Какой цифровой инструмент лучше всего подходит для стимулирования горизонтальных связей, обмена опытом и формирования профессиональных



сообществ внутри компании? а) Рассылка приказов по электронной почте. б) Корпоративная социальная сеть. в) Система для проведения пульс-опросов. г) Модуль расчета заработной платы. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 3 (Закрытый тип)** Наиболее эффективное применение HR-чат-бота на корпоративном портале — это: а) Проведение сложного стратегического совещания. б) Увольнение сотрудников. в) Предоставление мгновенных ответов на часто задаваемые вопросы (например, о количестве дней отпуска или статусе заявки на справку). г) Разработка новой системы мотивации. *Правильный ответ: в).*

**Вопрос 4 (Закрытый тип)** При проектировании структуры корпоративного портала ключевым принципом является: а) Размещение как можно большего количества информации на главной странице. б) Ориентация на удобство пользователя (сотрудника) и простоту навигации. в) Копирование структуры организационной иерархии компании. г) Скрытие наиболее востребованных документов в дальних разделах. *Правильный ответ: б).*

### **Тест после Практического занятия №3 (Тема 5.3: Автоматизация управления вовлеченностью)**

**Вопрос 1 (Закрытый тип)** Ключевое отличие пульс-опросов от классических ежегодных исследований вовлеченности заключается в том, что они: а) Проводятся только для руководителей высшего звена. б) Содержат более 100 вопросов и занимают несколько часов. в) Проводятся часто (еженедельно/ежемесячно), содержат мало вопросов и позволяют быстро отслеживать динамику. г) Всегда проводятся в бумажном виде. *Правильный ответ: в).*

**Вопрос 2 (Закрытый тип)** Основное преимущество использования нейросетей (AI) для анализа открытых комментариев в опросах — это: а) Возможность автоматически исправлять орфографические ошибки в ответах. б) Возможность автоматически определять ключевые темы (проблемы, позитивные моменты) и общий эмоциональный фон (sentiment) в большом массиве текста. в) Возможность переводить ответы на другие языки. г) Возможность написать ответы за сотрудников. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 3 (Закрытый тип)** При составлении вопроса для пульс-опроса следует избегать: а) Простых и понятных формулировок. б) Шкалы оценки (например, от 1 до 5). в) Вопросы, содержащих сразу два утверждения (например, «Устраивает ли вас зарплата и отношения с коллегами?»). г) Анонимности респондентов. *Правильный ответ: в).*

**Вопрос 4 (Закрытый тип)** Главная цель автоматизации управления вовлеченностью — это: а) Собрать как можно больше данных без цели их использования. б) Получать регулярную, оперативную обратную связь от сотрудников для принятия своевременных управленческих решений. в) Сократить количество HR-менеджеров в компании. г) Заменить живое общение руководителей с подчиненными. *Правильный ответ: б).*

### **Тест после Практического занятия №4 (Тема 5.4: Автоматизация управления результативностью)**

**Вопрос 1 (Закрытый тип)** Какая методология управления эффективностью в большей степени ориентирована на постановку амбициозных, вдохновляющих целей и синхронизацию усилий всей компании? а) KPI (Key Performance Indicators) б) MBO (Management by Objectives) в) OKR (Objectives and Key Results) г) SLA (Service Level Agreement) *Правильный ответ: в).*

**Вопрос 2 (Закрытый тип)** Основная цель проведения калибровочных сессий в рамках цикла оценки персонала — это: а) Утверждение бюджета на обучение. б) Обеспечение единого и справедливого подхода к оценке сотрудников разными руководителями, снижение субъективизма. в) Знакомство руководителей друг с другом. г) Постановка целей на следующий отчетный период. *Правильный ответ: б).*



**Вопрос 3 (На установление последовательности)** Установите правильную последовательность этапов классического цикла управления результативностью (Performance Review):

1. Проведение итоговой встречи руководителя и сотрудника.
2. Постановка целей на период.
3. Регулярные встречи для обсуждения прогресса (check-in).
4. Заполнение форм самооценки и оценки руководителем.

*Правильный ответ: 2 → 3 → 4 → 1.*

**Вопрос 4 (Закрытый тип)** Главное преимущество автоматизации процесса постановки целей в HRM-системе заключается в: а) Возможности полностью исключить участие руководителя из процесса. б) Обеспечении прозрачности (каскадирование целей), удобном отслеживании прогресса и сборе данных для аналитики. в) Автоматическом расчете заработной платы. г) Усложнении процесса для сотрудников. *Правильный ответ: б).*

## 2. Тестовые задания для промежуточной аттестации по модулю

**Вопрос 1.** Основное концептуальное различие между системой LMS (Learning Management System) и платформой LXP (Learning Experience Platform) заключается в том, что: а) LMS предназначена только для IT-специалистов, а LXP — для всех остальных. б) LXP ставит во главу угла опыт пользователя (похож на Netflix), предлагая персонализированный контент, в то время как LMS больше ориентирована на администрирование и назначение обязательных курсов. в) LXP всегда бесплатна, а LMS — платная. г) В LMS нельзя загружать видео, а в LXP — можно. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 2.** Какая из перечисленных задач НЕ является основной функцией корпоративного портала (интранета)? а) Предоставление сотрудникам доступа к HR-сервисам (заказ справок, оформление отпуска). б) Публикация официальных новостей и приказов компании. в) Ведение бухгалтерского учета и сдача налоговой отчетности. г) Хранение базы знаний, регламентов и шаблонов документов. *Правильный ответ: в).*

**Вопрос 3.** Соотнесите HR-процесс с наиболее подходящим для него цифровым инструментом:

| Процесс                                         | Цифровой инструмент                   |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Назначить обязательный курс по охране труда  | А. Платформа для пульс-опросов        |
| 2. Быстро измерить уровень стресса в команде    | В. Корпоративный портал               |
| 3. Ознакомить всех сотрудников с новым приказом | С. Система управления обучением (LMS) |
| <i>Правильный ответ: 1–С, 2–А, 3–В.</i>         |                                       |

**Вопрос 4.** Система «кафетерий льгот» — это инструмент, который в первую очередь направлен на: а) Упрощение процесса закупки кофе и чая в офис. б) Повышение персонализации и ценности соцпакета для сотрудника за счет предоставления выбора. в) Контроль опозданий сотрудников на работу. г) Автоматизацию расчета больничных листов. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 5.** Установите логическую последовательность действий HR-специалиста при работе с вовлеченностью:

1. Провести целевые фокус-группы для прояснения проблем.
2. Запустить короткий пульс-опрос по итогам квартала.
3. Разработать план мероприятий на основе полученных данных.

4. Проанализировать результаты опроса и выявить проблемные зоны.

*Правильный ответ: 2 → 4 → 1 → 3.*

**Вопрос 6.** Какой инструмент используется для автоматизации создания и контроля выполнения индивидуальных планов развития (ИПР) сотрудника? а) Модуль «Карьера и развитие» в комплексной HRM-системе. б) Электронная почта. в) Бухгалтерская программа. г) CRM-система.  
*Правильный ответ: а).*

**Вопрос 7.** Компания хочет повысить прозрачность принятия решений и вовлечь сотрудников в обсуждение рабочих вопросов. Какой инструмент внутренних коммуникаций лучше всего для этого подойдет? а) Рассылка новостей по электронной почте. б) Корпоративная социальная сеть с возможностью создавать группы, блоги и обсуждать посты. в) Информационный киоск на входе в офис. г) Чат-бот, отвечающий на вопросы о зарплате. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 8.** В рамках методологии OKR, «Key Results» (ключевые результаты) должны быть: а) Абстрактными и вдохновляющими. б) Конкретными, измеримыми и проверяемыми. в) Секретными и известными только руководителю. г) Недостижимыми в принципе. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 9.** Основная задача автоматизации управления ФОТ (фондом оплаты труда) — это: а) Сделать зарплаты всех сотрудников одинаковыми. б) Моделировать различные сценарии (например, при повышении окладов), контролировать исполнение бюджета и избегать ошибок в планировании. в) Скрыть информацию о зарплатах от финансового директора. г) Увеличить расходы на персонал. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 10.** Соотнесите инструмент автоматизации с элементом опыта сотрудника (Employee Experience), на который он влияет в первую очередь:

| Инструмент                              | Элемент опыта сотрудника             |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. LXP-платформа                        | А. Вознаграждение и признание        |
| 2. Система управления по целям (OKR)    | В. Развитие и карьера                |
| 3. «Кафетерий льгот»                    | С. Результативность и обратная связь |
| <i>Правильный ответ: 1–В, 2–С, 3–А.</i> |                                      |

### Критерии оценки.

Знания, умения, навыки слушателя на зачете оцениваются оценками: «зачтено» и «не зачтено».

| Баллы<br>(рейтинговой оценки)*,<br>%                  | Оценка       | Требования к знаниям                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100-41<br>(41 % и более решенных<br>тестовых заданий) | «зачтено»    | Оценка «зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в письменном виде, которые обнаруживают уровень владения слушателем минимальной теоретической и практической информацией                                                  |
| 40-0<br>(40 % и менее решенных<br>тестовых заданий)   | «не зачтено» | Оценка «не зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в письменном виде, которые являются явно недостаточными для текущего уровня подготовки слушателя, обучающегося по программе, и не удовлетворяют критериям иных оценок. |

\* Баллы (рейтинговой оценки) приводятся в случае применения балльно-рейтинговой системы.



## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **7.1. Нормативные правовые документы**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации
2. Федеральный закон от 06.04.2011 N 63-ФЗ "Об электронной подписи", ред. 21.04.2025
3. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ о персональных данных - редакция от 24.06.2025

### **7.2. Основная литература**

1. Исаева, О. М. Управление талантами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, О. В. Мондрус. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 182 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19280-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/590207>
2. Джон Дорр. Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 336 с.

### **7.3. Дополнительная литература**

1. Сравниваем систему управления обучением (LMS) и платформу образовательного опыта (LXP) // HRbox : [сайт]. — URL: <https://www.hrbox.io/blog/articles/learningsystems>
2. HARBR: Архитектура обучения будущего? Или краткий обзор Total Learning Architecture (TLA) // Habr : [сайт]. — 22 августа 2024. — URL: <https://habr.com/ru/articles/853440/>
3. HARBR: Как создать базу знаний, чтобы она стала «интеллектуальным активом» компании: кейс от ГК ЛАНИТ // Habr : [сайт]. — 16 июля 2020. — URL: <https://habr.com/ru/companies/lanit/articles/530634/> (дата обращения: 02.03.2026).
4. LXP-платформа — новый тренд в корпоративном обучении // E-Queo : [сайт]. — URL: <https://e-queo.com/blog/expertnie-stati/lxp-platforma-novyyj-trend-v-korporativnom-obuchenii/>
5. 11 лучших корпоративных мессенджеров // iSpring : [сайт]. — 2025. — URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/korporativnyye-messendzhery>
6. Топ корпоративных мессенджеров в 2026 году: Полный гид по выбору лучшего решения для вашего бизнеса // TrueConf : [сайт]. — URL: <https://trueconf.ru/blog/reviews/korporativnyj-messendzher>
7. Подборка корпоративных мессенджеров с бесплатным доступом // Контур.Толк : [сайт]. — URL: [https://kontur.ru/talk/spravka/55723-podborka\\_korporativnyx\\_messendzherov\\_s\\_besplatnym\\_dostupom](https://kontur.ru/talk/spravka/55723-podborka_korporativnyx_messendzherov_s_besplatnym_dostupom)
8. Пульс-опросы: как держать руку на пульсе команды и повышать вовлеченность // SimpleOne : [сайт]. — URL: <https://simpleone.ru/glossary/pulse-survey>
9. Пульс-опросы — для чего нужны и как их проводить // iSpring : [сайт]. — 2024. — URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/pulse-oprosy-sotrudnikov>
10. Внедряем кафетерий льгот: как сэкономить, чтобы приобрести // hh.ru : [сайт]. — 28 марта 2023. — URL: <https://hh.ru/article/30138>
11. Кафетерий льгот: современные подходы к персонализации бенефитов // Motivity : [сайт]. — URL: <https://motivity.ru/blog/kafeterij-lgot-sovremennye-podhody-k-personalizaczii-benefitov/>



#### 7.4. Интернет-ресурсы

1. Президент России <http://president.kremlin.ru>
2. Совет Федерации <http://www.council.gov.ru/>

#### 7.5. Справочные системы

1. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>.
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>.
3. Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru).
4. Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru).
5. Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru).
6. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>.
7. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>.
8. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

### 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

### 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения темы, дисциплины модуля у слушателя должны быть сформированы компетенции:

| Компетенция (код, содержание)                                                                                                                                                                                                    | Индикаторы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ОПК-3.</b> Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Владеет знанием методологии проведения пульс-опросов и принципов построения структуры корпоративных порталов.</li><li>2. Умеет анализировать потребности сотрудников в информации и HR-сервисах для проектирования архитектуры внутренних коммуникаций, а также формулировать корректные вопросы для анкет по оценке вовлеченности.</li><li>3. Знает способы обосновывать выбор тех или иных функциональных блоков (например, для корпоративного портала) с точки зрения их влияния на</li></ol> |

|                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                         | <p>опыт сотрудника, аналитические методы для формирования функциональных требований к платформам для управления вовлеченностью и внутренними коммуникациями.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>ПСК-2.</b> Экспертная поддержка разработки архитектуры ИС в рамках управления работами по сопровождению и проектами создания (модификации) ИС</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Владеет</b> знанием основных этапов цикла Performance Management и базовых принципов работы конструкторов курсов, систем для проведения опросов и платформ для управления льготами.</li> <li>2. <b>Умеет</b> администрировать базовые сценарии в HR-системах (создание микро-курса в конструкторе, настройка простого цикла оценки в демо-версии HRM-системы).</li> <li>3. <b>Знает</b> способы моделировать и настраивать бизнес-процессы с помощью цифровых инструментов на примере проектирования «кафетерия льгот», методы интерпретации данных, полученных из HR-систем (результаты опросов, аналитика по обучению), для подготовки выводов и рекомендаций руководству.</li> </ol>                                                                                                            |
| <p><b>ПСК-3.</b> Идентификация заинтересованных сторон в больших проектах и программах проектов создания (модификации) ИС</p>                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Владеет</b> знанием функциональных различий между LMS и LXP, классификации инструментов внутренних коммуникаций, обзором рынка решений для управления результативностью (OKR/KPI) и моделями автоматизации «кафетерия льгот».</li> <li>2. <b>Умеет</b> проводить сравнительный анализ платформ для обучения и оценки персонала на основе сформулированных бизнес-требований.</li> <li>3. <b>Знает</b> способы формировать и аргументировать бизнес-кейс для выбора конкретной цифровой HR-платформы, оценивая не только функционал, но и потенциальный ROI, а также риски внедрения, знания для выбора адекватных цифровых инструментов, решающих конкретные задачи бизнеса (например, выбор между корпоративной соцсетью и классическим порталом для повышения горизонтальных связей).</li> </ol> |

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

**Институт государственной службы и управления**

---

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 0412CAA900DEB22CAB4A5548AB7C52F85E  
Владелец: Корчагин Руслан Николаевич  
Действителен: с 15.05.2025 до 15.05.2026

**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

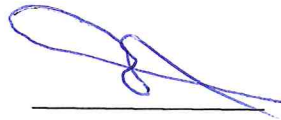
**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 6**  
**Управление проектом цифровой трансформации в управлении**  
**персоналом: от технологии до результата**  
**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ**  
**профессиональной переподготовки**  
**«Специалист по цифровой трансформации в сфере управления**  
**персоналом».**

Москва, 2026 г.



**Авторы–составители:**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и проектного  
менеджмента, доцент кафедры  
государственного и муниципального  
управления,



Полякова О. Е

Директор программы «Управление персоналом  
государственной службы и организации»  
кафедры управления персоналом ИГС  
У РАНХиГС



Пышкова А.Н

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                         | 4  |
| 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                       | 4  |
| 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                                 | 5  |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                | 5  |
| 4.1. Структура дисциплины .....                                                                                           | 5  |
| 4.2. Содержание дисциплины .....                                                                                          | 8  |
| 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ<br>СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                  | 9  |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 10 |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                   | 14 |
| 7.1. Нормативные правовые документы .....                                                                                 | 14 |
| 7.2. Основная литература .....                                                                                            | 14 |
| 7.3. Дополнительная литература .....                                                                                      | 14 |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....                                                                                               | 14 |
| 7.5. Справочные системы .....                                                                                             | 14 |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                  | 15 |
| 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА<br>ПРОГРАММЫ .....                                                    | 15 |

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель модуля:** формирование у слушателей управленческих и проектных компетенций, необходимых для успешной реализации проектов цифровой трансформации HR — от постановки задачи и выбора технологии до управления изменениями и оценки экономического эффекта.

В ходе освоения модуля решаются следующие задачи:

- Освоить применение современных ИИ-инструментов (нейросетей) для решения повседневных HR-задач и научиться формировать эффективные промты.
- Изучить основы технологии проектного управления (Waterfall, Agile) применительно к HR-проектам, определить роль HR-специалиста как внутреннего заказчика и участника проектной команды.
- Освоить ключевые методологии управления изменениями (ADKAR, модель Коттера) для минимизации сопротивления персонала при внедрении новых цифровых систем.
- Научиться рассчитывать экономическую эффективность (ROI) и другие ключевые метрики для обоснования и оценки результатов проектов по HR-автоматизации.

### 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплины «Управление проектом цифровой трансформации в управлении персоналом: от технологии до результата », указаны в таблице 1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

| Виды деятельности                                                                                                                      | Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (ПСК и СК) (формируются и (или) совершенствуются)                  | Практический опыт                                                                                                                                                     | Знания                                                                                                                                                                                                                                                       | Умения                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                      | 2                                                                                                                                                 | 3                                                                                                                                                                     | 4                                                                                                                                                                                                                                                            | 5                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ВД.3 Управление работами по созданию (модификации) и сопровождению ИС, автоматизирующих задачи управления персоналом и бизнес-процессы | ПСК-4. Планирование управления требованиями к ИС в рамках управления работами по сопровождению и проектами создания (модификации) ИС <sup>1</sup> | Иметь практический опыт разработки ключевых документов проекта цифровизации HR (устав, план управления изменениями) и оценки его влияния на организационные процессы. | основные этапы жизненного цикла проекта; роль и значение ключевых проектных документов (устав, дорожная карта); классические модели управления изменениями (ADKAR, модель Коттера); методы оценки влияния HR-проектов на организационную и социальную среду. | разрабатывать устав проекта, определяя его цели, границы и ключевых стейкхолдеров; планировать коммуникационные мероприятия для минимизации сопротивления персонала; прогнозировать и оценивать организационные и социальные эффекты от внедрения |

<sup>1</sup> Приказ Минтруда России № 586н от 13 июля 2023 г. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по информационным системам» - трудовая функция D/10.7



|  |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                     | цифровых HR-инструментов.                                                                                                                                                                                                                     |
|  | <b>ПСК- 5</b><br>Организационное и технологическое обеспечение оптимизации работы ИС в рамках управления работами по сопровождению и проектами создания (модификации) ИС <sup>2</sup> | Иметь практический опыт решения сквозного HR-кейса (от написания текста вакансии до плана адаптации) с применением ИИ и разработки плана управления изменениями для проекта. | Классические модели управления изменениями (ADKAR, 8 шагов Коттера); методы работы с сопротивлением персонала; принципы формирования эффективных запросов (промтов) для нейросетей. | применять ИИ-инструменты для генерации HR-контента и решения рутинных задач; разрабатывать коммуникационный план для сопровождения проекта внедрения; выстраивать аргументацию для работы с возражениями и вовлечения ключевых стейкхолдеров. |

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Управление проектом цифровой трансформации в управлении персоналом: от технологии до результата » составляет **44 часа**. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем с применением дистанционных образовательных технологий, составляет **22 часа**: лекции – 10 часов, практические – 12 часов. Текущий контроль успеваемости – **2 часа**. Самостоятельная работа - **20 часов**.

Таблица 2

Объем дисциплины

| Вид учебной работы                                                   |       | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|----------------------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |       | -                                                      | 22                                                                                                                         |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    |       | -                                                      | 10                                                                                                                         |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |       | -                                                      | -                                                                                                                          |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) |       | -                                                      | 12                                                                                                                         |
| Текущий контроль успеваемости                                        |       | -                                                      | 6                                                                                                                          |
| Самостоятельная работа слушателя (СР)                                |       | -                                                      | 14                                                                                                                         |
| Промежуточная аттестация                                             | форма | -                                                      | 2 (зачет)                                                                                                                  |
|                                                                      | час.  |                                                        |                                                                                                                            |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)                      |       | -                                                      | 50                                                                                                                         |

### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины « Управление проектом цифровой трансформации в управлении персоналом: от технологии до результата » с указанием количества

<sup>2</sup> Приказ Минтруда России № 586н от 13 июля 2023 г. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по информационным системам» - трудовая функция D/22.7

академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий), с применением дистанционных образовательных технологий и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

## Структура дисциплины

| №п/п | Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)                                           | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                            |                                        |                                            |             |                                 | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, час. |                                                            |                                        |                                            |    | Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) <sup>3</sup> | Код компетенции |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|----|------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------|
|      |                                                                                           |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, консультативное | В том числе |                                 |                             |                                                                                 |                                                            |                                        |                                            |    |                                                |                               |                                                   |                 |
|      |                                                                                           |                          |                         |                                 |                                |                                                            |                                        |                                            | Всего       | В форме практической подготовки |                             | Лекции / в интерактивной форме                                                  | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, консультативное |    |                                                |                               |                                                   |                 |
| 1    | 2                                                                                         | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                          | 8                                      | 9                                          | 10          | 11                              | 12                          | 13                                                                              | 14                                                         | 15                                     | 16                                         | 17 | 18                                             | 19                            | 20                                                |                 |
| 1    | Практикум: Искусственный интеллект для повседневных задач в области управления персоналом | 14                       | -                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                          | -           | 6                               | -                           | 2                                                                               | 4                                                          | -                                      | -                                          | -  | 6                                              | 2                             | -                                                 | ПСК-4           |
| 2    | Технология проектного управления в области управления персоналом                          | 14                       | -                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                          | -           | 8                               | -                           | 4                                                                               | 4                                                          | -                                      | -                                          | -  | 4                                              | 2                             | -                                                 | ПСК-4<br>ПСК-5  |
| 3    | Внедрение, управление изменениями и оценка эффективности (ROI)                            | 14                       | -                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                          | -           | 8                               | -                           | 4                                                                               | 4                                                          | -                                      | -                                          | -  | 4                                              | 2                             | -                                                 | ПСК-4<br>ПСК-5  |
|      | Итого:                                                                                    | 44                       | -                       | -                               | -                              | -                                                          | -                                      | -                                          | -           | 32                              | -                           | 10                                                                              | 12                                                         | -                                      | -                                          | -  | 12                                             | 6                             | 2                                                 | -               |

<sup>3</sup> Зачёт в формате электронного тестирования



## 4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины « Управление проектом цифровой трансформации в управлении персоналом: от технологии до результата » с учетом современного развития образования и науки, техники, культуры, а также перспектив их развития по темам теоретического и практического материала раскрывается в логической последовательности тем (таблица 4).

Таблица 4

| Содержание дисциплины                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема                                                                                         | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1. Практикум: Искусственный интеллект для повседневных задач в области управления персоналом | <b>Лекция:</b> Обзор генеративных нейросетей (YandexGPT, GigaChat и др.) и их применение в HR. Принципы формирования эффективных промтов: роль, контекст, цель, формат. Этические аспекты и ограничения использования ИИ.<br><b>Практика:</b> Интенсив. Решение сквозного HR-кейса: генерация «профиля кандидата», составление текста вакансии, разработка вопросов для интервью, написание welcome-письма и плана адаптации с помощью ИИ.                                                |
| 2. Технология проектного управления в области управления персоналом                          | <b>Лекция:</b> Жизненный цикл проекта цифровизации HR. Сравнение методологий: классический и гибкий. Ключевые документы проекта: Устав, дорожная карта (Roadmap), бэклог. Роли в проектной команде. Роль HR как заказчика, владельца продукта и эксперта.<br><b>Практика:</b> Деловая игра. Разработка Устава проекта внедрения HRM-системы для компании-кейса: определение целей, границ, стейкхолдеров, рисков и критериев успеха.                                                      |
| 3. Внедрение, управление изменениями и оценка эффективности (ROI)                            | <b>Лекция:</b> Управление изменениями как фактор успеха проекта. Модели ADKAR и 8 шагов Джона Коттера. Методы работы с сопротивлением персонала. Обоснование проекта: методология расчета возврата инвестиций (ROI). Ключевые метрики для оценки до и после внедрения.<br><b>Практика:</b> Разработка коммуникационного плана и плана управления изменениями для проекта из предыдущей темы. Практический расчет методология расчета возврата инвестиций (ROI) на примере учебного кейса. |

## Задания по проведению практических занятий

| Номер раздела (темы)                                                                         | Содержание практических (семинарских) занятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Практикум: Искусственный интеллект для повседневных задач в области управления персоналом | <b>Задание:</b> HR-копирайтинг с помощью ИИ. <b>Цель:</b> На основе краткого описания должности и компании сгенерировать с помощью нейросети 3 варианта текста вакансии (формальный, креативный, для IT-специалистов). Оценить и доработать лучший вариант. <b>Формат:</b> Индивидуальная работа в интерфейсе ИИ-сервиса с последующим групповым обсуждением. |
| 2. Технология проектного управления в области управления персоналом                          | <b>Задание:</b> Деловая игра «Старт проекта». <b>Цель:</b> Работая в малых группах, выступить в роли проектной команды и разработать Устав проекта по внедрению модуля «Адаптация» в HRM-систему. <b>Формат:</b> Групповая работа с использованием шаблона документа, презентация и защита Устава перед «руководством» (преподавателем).                      |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Внедрение, управление изменениями и оценка эффективности (ROI) | <b>Задание:</b> Антикризисный штаб и Финансовый комитет. <b>Цель:</b> 1) Разработать план коммуникаций для работы с сопротивлением сотрудников внедрению КЭДО. 2) На основе данных кейса рассчитать ROI проекта, подготовить аргументацию для его защиты. <b>Формат:</b> Работа в малых группах (мозговой штурм по плану коммуникаций) и индивидуальный расчет ROI с последующей сверкой в группе. |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Для успешного изучения программы слушателю необходимо:

1. Ознакомиться с методическими рекомендациями по прохождению дисциплины в системе дистанционного обучения Академии (далее – СДО).
2. Изучить теоретические материалы по каждой теме дисциплины (видеолекции, конспекты) в СДО.
3. Пройти промежуточный контроль по дисциплине (итоговый тест).

### *Примерные темы для самостоятельного изучения:*

1. Этические дилеммы и риски использования искусственного интеллекта в HR: анализ проблемы предвзятости (bias) в AI-алгоритмах и способы ее минимизации.
2. Сравнительный анализ методологий Agile и Waterfall на примере проекта внедрения системы КЭДО: критерии выбора, преимущества и недостатки каждого подхода для HR.
3. Ключевые риски проектов цифровой трансформации в HR (технологические, организационные, человеческие) и разработка плана их минимизации.
4. Роль HR-специалиста как владельца продукта (Product Owner) в Agile-команде при разработке или внедрении HR-системы.
5. Сравнительный анализ моделей управления изменениями (ADKAR, модель Коттера, модель Левина) и их применимость в российских компаниях.
6. Психологические аспекты сопротивления изменениям: классификация типов «сопротивленцев» и разработка таргетированных коммуникационных стратегий для каждой группы.
7. Помимо ROI: разработка комплексной системы метрик для оценки эффективности проекта HR-автоматизации (включая метрики пользовательской активности, eNPS, скорость процессов).
8. Анализ факторов успеха и типичных причин неудач проектов по внедрению HRM-систем на основе российских и международных кейсов.
9. Разработка политики ответственного использования генеративных нейросетей сотрудниками HR-департамента.

*Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа.*

Самостоятельная работа слушателей призвана закрепить теоретические знания, полученные на практических занятиях.

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности слушателей: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;



- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию,
- самосовершенствованию и самореализации; развития исследовательских умений.

Эффективность занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы слушателей, от их самоподготовки.

Часть времени, отведенного на самостоятельную работу, должна использоваться на подготовку к просмотру записей занятий, другая часть на осмысление и повторение изученного материала занятий.

При подготовке к занятиям слушателю полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (материалы на платформе, конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем и выполнить задания для самостоятельной работы слушателя;
- выполнить задания, предложенные к прохождению после просмотра записей практических занятий;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

*Подготовка к промежуточной аттестации.*

К промежуточной аттестации необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной программе. В самом начале программы необходимо познакомиться в СДО со следующей учебно-методической документацией:

- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическим планом практических занятий;
- методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов для подготовки к итоговой аттестации.

Систематическое изучение всех материалов занятий, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для успешного прохождения итоговой аттестации.

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Для оценки степени освоения слушателями дисциплины проводится промежуточная аттестация в формате тестирования. Трудоемкость – 2 академических часа.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачёта в виде электронное тестирование, включающих вопросы по темам, освоение которых проходило в данной программе. Оценка за тесты (зачтено / не зачтено) выставляется на основании подсчета количества правильных ответов. Аттестация считается пройденной при условии более 40% правильных ответов.

### **Список вопросов для подготовки к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации:**

Примеры тестовых заданий к текущему контролю успеваемости, промежуточной аттестации.

#### **1. Примеры тестовых заданий к текущему контролю успеваемости**

**Тест по Теме 6.1: Практикум: Искусственный интеллект для повседневных HR-задач**

**Вопрос 1 (Закрытый тип)** Что является ключевым элементом эффективного промта (запроса) для нейросети? а) Использование только одного слова. б) Написание запроса заглавными буквами. с)



Четкое указание роли, контекста, цели и желаемого формата ответа. д) Отсутствие знаков препинания. *Правильный ответ: с).*

**Вопрос 2 (Закрытый тип)** Основное преимущество использования ИИ для создания HR-контента (вакансий, писем) — это: а) Полная замена необходимости в HR-специалисте. б) Значительное ускорение генерации черновиков и идей, которые затем дорабатывает человек. с) Гарантия 100% юридической корректности всех формулировок. д) Возможность принимать стратегические решения об управлении персоналом. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 3 (Закрытый тип)** Какой из этических рисков является наиболее значимым при использовании ИИ для анализа резюме? а) Риск «встроенной предвзятости» (bias), когда алгоритм отдает предпочтение определенным группам кандидатов на основе данных, на которых он обучался. б) Риск слишком быстрой обработки данных. с) Риск того, что ИИ напишет слишком вежливый отказ. д) Риск утечки общедоступной информации о компании. *Правильный ответ: а).*

**Вопрос 4 (Закрытый тип)** Для какой из следующих задач применение генеративного ИИ является наименее подходящим? а) Создание плана адаптации для нового сотрудника. б) Написание вопросов для структурированного интервью. с) Разработка проекта корпоративного кодекса этики. д) Принятие окончательного решения об увольнении сотрудника на основе анализа его переписки. *Правильный ответ: д).*

## **Тест по Теме 6.2: Технология проектного управления для HR**

**Вопрос 1 (Закрытый тип)** Ключевое отличие методологии Agile от Waterfall заключается в том, что: а) В Waterfall проекты всегда дешевле. б) Agile предполагает гибкое планирование короткими итерациями, а Waterfall — строгую последовательность заранее определенных этапов. с) В Agile не бывает документации. д) Waterfall используется только в IT, а Agile — только в HR. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 2 (Закрытый тип)** Какой документ официально запускает проект и определяет его цели, границы, ключевых участников и критерии успеха? а) Устав проекта (Project Charter). б) План отпусков. с) Трудовой договор руководителя проекта. д) Техническое задание для программиста. *Правильный ответ: а).*

**Вопрос 3 (Закрытый тип)** Какую роль чаще всего выполняет HR-специалист в проекте внедрения HRM-системы? а) Главный разработчик. б) Системный администратор. с) Внутренний заказчик и функциональный эксперт. д) Внешний аудитор. *Правильный ответ: с).*

**Вопрос 4 (На установление последовательности)** Установите правильную последовательность классических этапов жизненного цикла проекта:

1. Планирование.
2. Инициация.
3. Завершение.
4. Реализация (исполнение). *Правильный ответ: 2 → 1 → 4 → 3.*

## **Тест по Теме 6.3: Внедрение, управление изменениями и оценка эффективности (ROI)**

**Вопрос 1 (Закрытый тип)** Согласно модели управления изменениями ADKAR, что является первым необходимым шагом для успешного принятия изменений сотрудником? а) Знание, как это делать (Knowledge). б) Желание участвовать (Desire). с) Осознание необходимости изменений (Awareness). д) Способность внедрять (Ability). *Правильный ответ: с).*

**Вопрос 2 (Закрытый тип)** Основная цель разработки коммуникационного плана при внедрении новой HR-системы — это: а) Отчитаться перед руководством о проделанной работе. б) Проактивно управлять ожиданиями, информировать сотрудников и минимизировать слухи и

сопротивление. c) Выбрать лучший корпоративный мессенджер. d) Определить ответственных за техническую поддержку. *Правильный ответ: b).*

**Вопрос 3 (Закрытый тип)** Формула расчета ROI (Return on Investment) — это: a) (Прибыль от инвестиций – Затраты на инвестиции) / Затраты на инвестиции \* 100%. b) Затраты на инвестиции / Прибыль от инвестиций \* 100%. c) Прибыль от инвестиций + Затраты на инвестиции. d) Количество сотрудников, вовлеченных в проект. *Правильный ответ: a).*

**Вопрос 4 (Закрытый тип)** Что из перечисленного относится к «Прибыли (выгоде) от инвестиций» при расчете ROI для проекта внедрения КЭДО? a) Стоимость лицензий на программное обеспечение. b) Затраты на обучение сотрудников. c) Зарплата руководителя проекта. d) Экономия времени кадровых специалистов, переведенная в деньги. *Правильный ответ: d).*

## 2. Тестовые задания для промежуточной аттестации по модулю

**Вопрос 1.** Компания планирует внедрить новую систему оценки персонала, но требования к ней неясны и, скорее всего, будут меняться в процессе. Какую методологию управления проектом целесообразнее выбрать? a) Waterfall, так как она позволяет четко зафиксировать все требования на старте. b) Agile, так как она позволяет гибко адаптироваться к изменениям через короткие итерации. c) Любую, это не имеет значения для HR-проектов. d) Не внедрять систему, пока требования не будут ясны на 100%. *Правильный ответ: b).*

**Вопрос 2.** Согласно 8-шаговой модели Джона Коттера, какое действие является одним из первых и критически важных для запуска процесса изменений? a) Закрепление достигнутых успехов в корпоративной культуре. b) Создание ощущения срочности и неотложности перемен. c) Награждение сотрудников, успешно освоивших новую систему. d) Детальное планирование бюджета на 5 лет вперед. *Правильный ответ: b).*

**Вопрос 3.** Соотнесите документ проекта с его основным назначением:

| Документ                                | Назначение                                                      |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1. Устав проекта                        | A. Список задач и требований, ранжированных по приоритету       |
| 2. Дорожная карта                       | B. Формальное определение целей, границ и стейкхолдеров проекта |
| 3. Бэклог продукта                      | C. Визуальное представление основных этапов и сроков проекта    |
| <i>Правильный ответ: 1–B, 2–C, 3–A.</i> |                                                                 |

**Вопрос 4.** HR-директор поручил вам подготовить экономическое обоснование для проекта автоматизации рекрутмента. Какой показатель будет являться ключевым для демонстрации финансовой эффективности проекта? a) eNPS (индекс лояльности сотрудников). b) ROI (возврат на инвестиции). c) Количество обученных рекрутеров. d) Уровень счастья руководителя отдела подбора. *Правильный ответ: b).*

**Вопрос 5.** Установите логическую последовательность действий при работе с сопротивлением персонала по модели ADKAR:

1. Провести обучение, чтобы сотрудники знали, КАК работать в новой системе.
2. Разработать систему мотивации, чтобы у сотрудников появилось ЖЕЛАНИЕ перейти на новые рельсы.
3. Провести общую встречу и рассказать, ЗАЧЕМ внедряется новая система.
4. Предоставить сотрудникам доступ к демо-версии, чтобы они могли ПОПРОБОВАТЬ и развить способность.

Правильный ответ: 3 → 2 → 1 → 4.

**Вопрос 6.** При формировании промта для ИИ с целью создания описания вакансии, что из перечисленного является примером указания «контекста»? а) «Напиши текст». б) «Наша компания — молодой IT-стартап с неформальной культурой». с) «Формат — три абзаца». d) «Сделай это быстро». *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 7.** Компания внедрила систему КЭДО. Что из перечисленного является ПРЯМОЙ, измеримой выгодой для расчета ROI? а) Улучшение имиджа компании как технологичного работодателя. б) Снижение затрат на закупку бумаги и курьерские услуги. с) Повышение вовлеченности сотрудников. d) Увеличение скорости согласования документов. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 8.** Соотнесите роль в проектной команде с ее ключевой функцией:

| Роль                                    | Функция                                                                      |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Заказчик (Спонсор)                   | А. Отвечает за достижение целей проекта в рамках бюджета и сроков            |
| 2. Руководитель проекта                 | В. Выделяет ресурсы и защищает интересы проекта на высшем уровне             |
| 3. Функциональный эксперт               | С. Предоставляет глубокие знания о бизнес-процессе, который автоматизируется |
| <i>Правильный ответ: 1–В, 2–А, 3–С.</i> |                                                                              |

**Вопрос 9.** Какая из перечисленных задач НЕ является частью управления изменениями? а) Информирование сотрудников о предстоящем внедрении. б) Написание программного кода для новой системы. с) Обучение пользователей работе в новой системе. d) Сбор обратной связи и работа с возражениями. *Правильный ответ: б).*

**Вопрос 10.** Установите правильную последовательность шагов HR-специалиста при реализации проекта цифровизации:

1. Разработать план управления изменениями и коммуникаций.
2. Сформировать Устав проекта, согласовав цели с руководством.
3. Рассчитать итоговый ROI и оценить достижение первоначальных целей.
4. Участвовать в выборе подрядчика и планировании этапов проекта.

*Правильный ответ: 2 → 4 → 1 → 3.*

### Критерии оценки.

Знания, умения, навыки слушателя на зачете оцениваются оценками: «зачтено» и «не зачтено».

| Баллы<br>(рейтинговой оценки)*,<br>%                  | Оценка       | Требования к знаниям                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100-41<br>(41 % и более решенных<br>тестовых заданий) | «зачтено»    | Оценка «зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в письменном виде, которые обнаруживают уровень владения слушателем минимальной теоретической и практической информацией |
| 40-0                                                  | «не зачтено» | Оценка «не зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в письменном виде,                                                                                                    |



|                                          |                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (40 % и менее решенных тестовых заданий) | которые являются явно недостаточными для текущего уровня подготовки слушателя, обучающегося по программе, и не удовлетворяют критериям иных оценок. |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

\* Баллы (рейтинговой оценки) приводятся в случае применения балльно-рейтинговой системы.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Нормативные правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации
2. Федеральный закон от 06.04.2011 N 63-ФЗ "Об электронной подписи", ред. 21.04.2025
3. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ о персональных данных - редакция от 24.06.2025

### 7.2. Основная литература

1. Чекмарев, А. В. Управление цифровыми проектами и процессами : учебник для вузов / А. В. Чекмарев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18522-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586395>
2. Коттер Д. Впереди перемен: Как успешно провести организационные преобразования / Джон Коттер ; Пер. с англ. - М. : Альпина Паблишер, 2019, 287 с
3. Сазерленд, Д. Scrum. Революционный метод управления проектами. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 288 с  
<https://books.google.ru/books?id=Uiq3CgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

### 7.3. Дополнительная литература

1. СБЕР Бизнес: ROI: все об окупаемости инвестиций и примеры расчетов // СБЕР Бизнес Live : [сайт]. — URL: <https://sberbusiness.live/publications/roi>
2. Как измерить все, что угодно. Дуглас Хаббард. Краткое изложение // 4brain.ru : [сайт]. — URL: <https://4brain.ru/blog/%D0%BA%D0%B0%D0%BA-%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D1%8C-%D0%B2%D1%81%D0%B5-%D1%87%D1%82%D0%BE-%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%BE/>
3. МОДЕЛЬ Дж. КОТТЕРА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ / Нестерова Н. В., Рамзаев В. М. // [Название журнала/сборника не установлено]. — 2024. — URL: <https://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2024/11/nesterova-ramzaev-38-48.pdf>

### 7.4. Интернет-ресурсы

1. Президент России <http://president.kremlin.ru>
2. Совет Федерации <http://www.council.gov.ru/>

### 7.5. Справочные системы

1. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>.
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>.
3. Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru).

4. Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru).
5. Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru).
6. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>.
7. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>.
8. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

## **9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ**

В результате освоения темы, дисциплины модуля у слушателя должны быть сформированы компетенции:

| Компетенция (код, содержание)                                                                                                                                         | Индикаторы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ПСК-4.</b> Планирование управления требованиями к ИС в рамках управления работами по сопровождению и проектами создания (модификации) ИС                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Владеет</b> знанием классических методологий проектного управления (Waterfall, Agile) и моделей управления изменениями (ADKAR, модель Коттера).</li> <li>2. <b>Умеет</b> рассчитывать ROI и другие метрики экономической эффективности для обоснования HR-проектов, а также разрабатывать ключевые проектные документы (Устав проекта).</li> <li>3. <b>Знает</b> способность связывать цели проекта цифровизации с общей HR-стратегией компании и прогнозировать его влияние на корпоративную культуру и социальный климат в коллективе, полученные знания для формирования комплексного бизнес-кейса проекта, включая оценку рисков, план управления изменениями и защиту экономической целесообразности перед руководством.</li> </ol> |
| <b>ПСК- 5</b> Организационное и технологическое обеспечение оптимизации работы ИС в рамках управления работами по сопровождению и проектами создания (модификации) ИС | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Владеет</b> знанием принципов формирования эффективных запросов (промтов) для генеративных нейросетей и пониманием ключевых этапов жизненного цикла проекта внедрения.</li> <li>2. <b>Умеет</b> применять ИИ-инструменты для решения рутинных HR-задач (генерация текстов, планов) и</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>разрабатывать коммуникационный план для сопровождения проекта.</p> <p>3. <b>Знает</b> принципы выбора подходящей методологии управления проектом (Agile/Waterfall) в зависимости от специфики задачи и интегрировать ИИ-инструменты в существующие HR-процессы, принципы проектного управления для структурирования процесса внедрения и использует методологию управления изменениями для работы с сопротивлением пользователей и обеспечения успешной адаптации к новым системам.</p> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|