Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.07.02 «HR-инжиниринг»
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.03 «Управление персоналом»
(код, наименование направления подготовки)

Управление персоналом государственной службы и корпораций
(наименование образовательной программы)

заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

г. Москва

Автор(ы)-составитель(и) РПД:
Коростылева Н.Н., д-р социол. наук, Доцент, профессор кафедры управления персоналом Факультета управления персоналом и государственной службы ИГСУ РАНХиГС
(Ф.И.О.) (ученая степень и(или) ученое звание (наименование кафедры)

Заведующий кафедрой
Факультет управления персоналом и государственной службы Обухова Лариса Александровна, д-р социол. наук, Доцент

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДВ.07.02 «HR-инжиниринг» одобрена на заседании (парамОдобреноКем).

Протокол № 5 от 2 декабря 2024 г.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 6

3. Содержание и структура дисциплины (модуля) 7

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания 10

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам 15

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине 16

7. Методические материалы по освоению дисциплины 26

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» 29

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 31

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДВ.07.02 «HR-инжиниринг» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат

	ПКс-7	способен владеть навыками кадрового обеспечения организации, использования современных технологий управления персоналом государственной службы и корпораций	ПКс-7.2	Демонстрирует умение анализировать управленческие воздействия с использованием расчетных моделей для их проверки, оценки состояния экономических, социальных, политических факторов. Проектирует решение конкретной задачи проекта, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений. Эффективно использует стратегии командного сотрудничества для достижения поставленной цели. Решает конкретные задачи проекта заявленного качества и за установленное время. Публично представляет результаты решения конкретной задачи проекта.	ПКс-7.2. З-1. Знает современные технологии управления персоналом, включая автоматизацию HR-процессов, использование искусственного интеллекта и аналитики данных для принятия управленческих решений. ПКс-7.2. З-2. Знает ключевые тенденции и инновационные инструменты в управлении персоналом служб, такие как цифровые платформы и персонализированные программы развития менеджеров. ПКс-7.2. З-3. Знает принципы организации и управления HR-службой, планирования, координации и кадрового контроля процессов. ПКс-7.2. У-1. Умеет применять современные технологии и ИТ-решения для автоматизации и оптимизации кадров администрирования и управления персоналом. ПКс-7.2. У-2. Умеет организовывать и управлять персоналом служб, включая постановку задач,

					ответственность и мотивацию сотрудников. ПКс-7.2. У-3. Умеет анализировать эффективность работы персонала и внедрять усовершенствования на основе современных методов и цифровых инструментов.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 1,00 ЗЕ, 12 ак. часа(ов) на контактную работу с преподавателем, 20 ак. часа(ов) на самостоятельную работу обучающихся;

Б1.В.ДВ.07.02 «HR-инжиниринг» реализуется в 2-й семестр 2-й курс после изучения дисциплин:

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1 Структура дисциплины (модуля)
заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак. час.												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
1	Управление человеческими ресурсами как система. Принятие решений.	8	2	0	0	2	0	0	0	0		0	0	4	Дис
2	Корпоративные стандарты HR-инжиниринга. Основы методологии	6	0	0	0	2	0	0	0	0		0	0	4	О, Дис
3	Стратегический HR-инжиниринг	6	0	0	0	2	0	0	0	0		0	0	4	КС
4	Операционный HR-инжиниринг	6	0	0	0	2	0	0	0	0		0	0	4	КС
5	Программа обучения персонала HR-инжинирингу	6	0	0	0	2	0	0	0	0		0	0	4	В, П
ИТОГО		32	2	0	0	10	0	0	0	0		0	0	20	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы.

КЭ – консультации перед экзаменом.

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий.

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2 Содержание дисциплины

Содержание дисциплины

Тема 1. Управление человеческими ресурсами как система. Принятие решений (Лекция-дискуссия, практическое занятие в форме дискуссии)

Сущность понятия «управление человеческими ресурсами». Стратегическое видение управления персоналом в организации. Системный подход к управлению человеческими ресурсами. HR-инжиниринг как системная организации управления человеческими ресурсами. Выработка решений по HR-инжинирингу. Управление HR-инжинирингом. Принципы HR-инжиниринга. HR-инжиниринг в контексте интегрированных технологий управления предприятием. Системная модель базовых логик бизнеса, процессов управления персоналом и процессов организационного развития.

Тема 2. Корпоративные стандарты HR-инжиниринга. Основы методологии

(Практическое занятие в форме опроса и доклада/лекция-дискуссия)

Необходимость разработки стандартов HR-инжиниринга. Унификации и спецификации системы HR-инжиниринга. Унификация обусловлена необходимостью внедрения (распространения) корпоративных стандартов работы с персоналом на всем корпоративном пространстве, требованиями формирования единого корпоративного стиля взаимодействия сотрудников во внутренней и внешней среде, построения прогрессивной организационной культуры, а также требованиями экономичности и тиражирования (воспроизводства) организационных систем. Спецификация обусловлена необходимостью учета социально-экономических и прочих особенностей подразделений/линейных предприятий, учета многообразной профессиональной специализации (специфики разделения труда в отрасли), необходимостью поддержки расширяющихся организационных инноваций.

Разработка организационно-функциональной модели, процедур и регламентов HR-поддержки. Организация работы группы организационного влияния.

Тема 3. Стратегический HR-инжиниринг

(Практическое занятие в форме круглого стола/лекция в форме круглого стола)

Стратегическое видение управленческих, организационных, кадровых процессов. Организационно-функциональное устройство организации. Процессное устройство. Компетенции персонала. Информационное обеспечение персонала. Научное обеспечение управленческой деятельности

Анализ психологических и организационных факторов деятельности персонала. Итерационное моделирование видения управления человеческими ресурсами. Сценарии разработки стратегии управления человеческими ресурсами. Построение программно-целевых матриц. Механизмы и сценарии организационных изменений. Социальные и психологические эффекты формализации деятельности.

Механизмы включения персонала в организационные улучшения. Разработка мероприятий поддержки процессов организационного развития.

Тема 4. Операционный HR-инжиниринг

(Практическое занятие в форме круглого стола)

Разработка карт, логики, контента, атрибутов и границ процессов управления человеческими ресурсами. Настройка эффективности процессов.

Требования к содержанию и композиции функций управления человеческими ресурсами, к распределению зон функциональной ответственности между всеми категориями менеджеров. Проектирование рабочих мест.

Логика разработки и архитектура регламентов деятельности персонала. Матричные модели формирования регламентов деятельности персонала.

Тема 5. Программа обучения персонала HR-инжинирингу

(Практическое занятие в форме выступления с презентацией)
Обучение HR-инжинирингу. Анализ необходимых компетенций для освоения образовательных программ по кадровому инжинирингу. Модель управленческих компетенций. Техники обучения личной работы руководителей.
Обучение моделированию. Управленческих и организационных процессов. Обучение итерационному моделированию ценностного, символьного и поведенческого компонентов организационной культуры. Алгоритмы разработки контуров администрирования организационной культуры: организационно-функциональной модели, процедур и базовых регламентов поддержки основных процессов и процесса формирования организационной культуры.
Программа обучения функциональности и значению информационных технологий управления человеческими ресурсами. Перспективы автоматизации управления человеческими ресурсами

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине «HR-инжиниринг» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных
материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.
Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.
Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.
Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
		2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.	
		3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.	
		4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
		2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.	
		3. Выбрать один верный ответ.	
		4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.	
		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.	Ответ считается верным:
		2.Продумать логику и полноту ответа.	1. Отсутствие фактических ошибок.
		3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.	2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).
		4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	3.Обоснованность ответа (наличие аргументов).

			4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

Тема 1. Системные основы и стратегическое видение HR-инжиниринга

Вопросы для опроса:

1. Роль системного подхода в формировании стратегического видения HR-инжиниринга организации.
2. Взаимосвязь стратегических целей компании и процессов HR-инжиниринга.
3. Междисциплинарные аспекты HR-инжиниринга (менеджмент, экономика, психология, IT).
4. Системный анализ современных тенденций и вызовов в развитии HR-инжиниринга.

Тема 2. Проектирование и стандартизация HR-процессов

Вопросы для опроса:

1. Роль стандартизации HR-процессов в повышении эффективности системы управления персоналом организации.
2. Взаимосвязь проектирования HR-процессов и стратегических целей развития компании.
3. Междисциплинарный подход к проектированию HR-процессов (менеджмент, психология, юриспруденция, IT).
4. Системный анализ методов и инструментов проектирования и оптимизации HR-процессов.

Тема 3. Организационное развитие и кадровый аудит

Вопросы для опроса:

1. Роль кадрового аудита в системе организационного развития компании.
2. Взаимосвязь процессов организационных изменений и методов кадрового аудита.
3. Междисциплинарный анализ инструментов кадрового аудита (менеджмент, экономика, право, психология).
4. Системный подход к диагностике кадрового потенциала в процессе организационного развития.

Тема 4. Внедрение и развитие компетенций в области HR-инжиниринга

Вопросы для опроса:

1. Роль развития компетенций в области HR-инжиниринга для повышения эффективности системы управления персоналом.
2. Взаимосвязь внедрения современных HR-технологий и развития профессиональных компетенций специалистов.
3. Междисциплинарный подход к формированию компетенций в области HR-инжиниринга (менеджмент, IT, аналитика, психология).

Системный анализ методов оценки и развития компетенций HR-специалистов в контексте цифровой трансформации.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Системные основы и стратегическое видение HR-инжиниринга

1. Вопросы открытого типа:

1. Раскройте сущность управления человеческими ресурсами как системы в современной организации.
2. В чём заключается стратегическое видение УЧР и как оно связано с общими целями организации?
3. Чем HR-инжиниринг отличается от традиционного управления персоналом?
4. Опишите системную модель, связывающую базовые логики бизнеса, процессы управления персоналом и организационное развитие.
5. Какое место HR-инжиниринг занимает в контексте интегрированных технологий управления предприятием?
6. Что понимается под итерационным моделированием видения управления человеческими ресурсами?
7. Опишите возможные сценарии разработки HR-стратегии в организации.
8. Как проводится анализ организационно-функционального и процессного устройства компании в рамках HR-инжиниринга?
9. Что такое программно-целевые матрицы и какова их роль в управлении организационными изменениями?
10. Каковы основные механизмы и сценарии реализации организационных изменений с точки зрения HR?

2. Задания комбинированного типа:

Задание 1. Проанализируйте проблему низкой эффективности системы управления персоналом в организации, находящейся в условиях цифровой трансформации, в соответствии со следующей схемой:

- причины возникновения проблемы (устаревшие процессы, недостаток компетенций, сопротивление изменениям);
- общее состояние проблемы (масштаб, вовлеченные подразделения, финансовые и операционные потери);
- степень ответственности топ-менеджмента, HR-департамента и линейных руководителей за наличие проблемы;
- основные негативные последствия для бизнеса (снижение производительности, текучесть ключевых сотрудников, упущенные возможности);
- реакция руководства и сотрудников на проблему;
- опыт решения подобных проблем (в российских и зарубежных компаниях, кейсы);

- предложения по совершенствованию системы на основе методов HR-инжиниринга (стратегическое видение, проектирование процессов, оргразвитие).

Подготовьте доклад и презентацию.

Задание 2. Заполните таблицу «Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами»:

Модель/Подход	**Ключевые характеристики**	**Преимущества и недостатки**	**Примеры компаний**

Задание 3.
Проанализируйте опыт реализации стратегического проекта в области УЧР в одной из известных компаний (на ваш выбор: Сбер, Яндекс, Google, Toyota и др.). Охарактеризуйте основные этапы проекта, его цели и особенности, определите степень его эффективности. Отметьте тот позитивный опыт, который, на ваш взгляд, мог бы быть полезен в российской практике.

Задание 4. Проведите экспертизу процесса организационных изменений, связанных с внедрением новой HR-системы. Проанализируйте основные этапы изменений, определите их соответствие стратегическим целям компании. Ознакомьтесь с практикой реализации (отзывами сотрудников, данными внутренних опросов, мнениями экспертов), подготовьте предложения по совершенствованию процесса управления изменениями. Материал представьте в виде доклада.

3. Вопросы закрытого типа:

Тестовые задания. Выделенные ответы верные.

1. Что из перечисленного является ключевой характеристикой HR-инжиниринга как подхода?

☐ Фокусировка исключительно на операционных задачах (найм, расчет зарплаты)

☐ **Системная организация управления человеческими ресурсами, принципы и выработка решений**

☐ Выполнение исключительно распоряжений линейных руководителей

☐ Отсутствие связи со стратегией бизнеса

2. Стратегическое видение в УЧР – это:

☐ Краткосрочный план по сокращению затрат на персонал

☐ **Долгосрочная перспектива и понимание роли людей в достижении целей организации**

☐ Ежегодный отчет по кадровому составу

☐ Перечень должностных инструкций

3. Что такое программно-целевая матрица в контексте организационных изменений?

☐ Штатное расписание организации

☐ **Инструмент управления, связывающий цели, задачи, ресурсы и сроки в рамках проекта или программы**

☐ График отпусков сотрудников

☐ Положение об оплате труда

4. Итерационное моделирование в HR-инжиниринге предполагает:

☐ Однократную разработку регламентов и их строгое соблюдение без изменений

☐ **Постепенное, циклическое уточнение и развитие моделей управления под влиянием обратной связи и изменений среды**

☐ Копирование лучших практик без адаптации

☐ Отказ от планирования в условиях неопределенности

5. Основной целью анализа организационно-функционального устройства компании является:

☐ Сокращение фонда оплаты труда

☐ **Выявление взаимосвязей между подразделениями, распределения функций и зон ответственности для последующей оптимизации**

☐ Установление системы тотального контроля

☐ Подготовка годового отчета для акционеров

6. В каком из перечисленных случаев HR-инжиниринг рассматривается как интегрированная технология управления?

☐ Когда HR-специалисты работают изолированно от других департаментов

☐ **Когда HR-процессы и системы (например, ERP, CRM) тесно связаны с общими бизнес-процессами компании**

☐ Когда все процессы управления персоналом ведутся на бумажных носителях

☐ Когда стратегия компании формируется без учета человеческого капитала

Тема 2. Проектирование и стандартизация HR-процессов

1. Вопросы открытого типа:

1. Раскройте цели и задачи унификации и спецификации системы HR-инжиниринга в организации.
2. Опишите этапы разработки организационно-функциональной модели HR-поддержки.
3. В чем заключается роль и функции группы организационного влияния в рамках HR-инжиниринга?
4. Что понимается под «картой процесса» в управлении человеческими ресурсами и какие элементы она включает?
5. Опишите логику проектирования границ процессов управления человеческими ресурсами.

6. Каковы современные требования к проектированию рабочих мест с точки зрения УЧР?
7. Как распределяются зоны ответственности между HR-службой и линейными руководителями в процессе управления персоналом?
8. В чем состоит логика разработки и архитектура регламентов деятельности персонала?
9. Что такое матричные модели регламентов и каково их практическое применение?
10. Опишите основные методы и инструменты настройки эффективности HR-процессов.

2. Задания комбинированного типа:

Задание 1. Представьте, что вы приглашены на стратегическую сессию крупной компании, где нужно убедить руководство в необходимости единой системы HR-инжиниринга. Подготовьте короткую презентацию (3-5 слайдов) с аргументами в пользу унификации и спецификации системы и разработайте пример организационно-функциональной модели HR-поддержки для этой компании.

Задание 2. Опишите этапы разработки процедур и регламентов HR-поддержки, которые обеспечивают согласованность и эффективность работы. Проанализируйте, как группа организационного влияния может способствовать внедрению этих документов и приведите пример ее структуры.

Задание 3. Составьте карту одного из ключевых HR-процессов (например, найма или адаптации персонала), указав логические шаги, содержание и границы процесса. Определите требования к функциям сотрудников отдела управления человеческими ресурсами (УЧР) для успешного выполнения этого процесса.

Задание 4. **Исходные данные:** Компания «ТехноПрогресс» (сфера — IT-разработка, штат — 350 человек) имеет децентрализованную HR-структуру. Каждый проектный менеджер самостоятельно решает вопросы найма, адаптации и мотивации своих сотрудников.

Задание:

1. Разработать организационно-функциональную модель HR-поддержки для компании, совмещающую централизованные и децентрализованные функции.
2. Составить перечень из 5-7 ключевых процедур, которые необходимо регламентировать в первую очередь для повышения управляемости.
3. Определить состав и ключевые задачи рабочей группы по внедрению новой модели.

3. Вопросы закрытого типа:

Тестовые задания. Выделенные ответы верные.

1. Какова основная цель разработки корпоративных стандартов в системе HR-инжиниринга?

☐ Максимальное усложнение процессов управления

☐ **Унификация, спецификация и обеспечение стабильности HR-процессов**

☐ Полное устранение роли линейного руководителя в управлении персоналом

☐ Сокращение численности HR-департамента

2. Организационно-функциональная модель HR-поддержки – это:

☐ Штатное расписание HR-отдела

☐ **Схема, описывающая взаимодействие HR-подразделения с другими бизнес-единицами и распределение HR-функций**

☐ График работы сотрудников

☐ Должностная инструкция HR-директора

3. Что из перечисленного НЕ является типичной задачей группы организационного влияния?

☐ Продвижение ценностей организационной культуры

☐ **Принятие оперативных кадровых решений по конкретным сотрудникам**

☐ Обеспечение поддержки организационных изменений

☐ Участие в разработке HR-стратегии

4. Проектирование рабочих мест в современном понимании включает:

☐ **Определение задач, полномочий, ответственности и компетенций для должности**

☐ Исключительно расчет площади рабочего кабинета

☐ Установление размера оклада

☐ Подбор мебели и оргтехники

5. Матричная модель регламента предназначена для:

☐ Украшения внутреннего портала компании

☐ **Наглядного отображения взаимосвязей между этапами процесса, участниками и зонами их ответственности**

☐ Замены трудового договора

☐ Автоматического расчета заработной платы

6. Ключевой результат настройки эффективности HR-процессов – это:

☐ Увеличение количества издаваемых приказов

☐ **Сокращение издержек, времени цикла процесса и повышение качества его результатов**

☐ Рост числа сотрудников в HR-отделе

☐ Усложнение системы документооборота

Тема 3. Организационное развитие и кадровый аудит

1. Вопросы открытого типа:

1. Опишите цели и задачи кадрового аудита как инструмента организационного развития.
2. Какие психологические факторы деятельности персонала необходимо анализировать для повышения эффективности организации?
3. Раскройте понятие «компетенция персонала» и его роль в управленческой деятельности.
4. Как информационное и научное обеспечение влияет на качество управленческих решений в области организационного развития?
5. Опишите социальные и психологические эффекты формализации деятельности в организации.
6. Какие механизмы включения персонала в организационные улучшения вы знаете? Опишите их преимущества и риски.
7. Как разрабатываются мероприятия поддержки процессов организационного развития?
8. Раскройте сущность итерационного моделирования компонентов организационной культуры.
9. Опишите алгоритм разработки контуров администрирования организационной культуры.
10. Каковы критерии эффективности системы организационного развития?

2. Задания комбинированного типа:

Задание 1. Опишите основные психологические и организационные факторы, влияющие на эффективность деятельности персонала. Как формализация деятельности влияет на социальные и психологические эффекты внутри коллектива? Проведите краткий анализ выбранной компании. Определите ключевые факторы, влияющие на эффективность работы сотрудников, и предложите меры по минимизации негативных эффектов формализации.

Задание 2. Раскройте понятие компетенций персонала и их роль в обеспечении управленческой деятельности. Как информационное и научное обеспечение способствует формированию необходимых компетенций? Составьте матрицу компетенций для конкретной должности, включив в неё знания, навыки и личностные качества. Обоснуйте выбор элементов матрицы с точки зрения повышения эффективности работы.

Задание 3. Охарактеризуйте механизмы включения персонала в процессы организационных улучшений и изменения. Какие психологические барьеры могут возникнуть у сотрудников в процессе изменений и как их преодолеть? Предложите план мероприятий по поддержке организационного развития с акцентом на вовлечение персонала и снижение сопротивления изменениям.

Задание 4. Объясните структуру организационной культуры через призму её компонентов: ценностного, символьного и поведенческого. Как алгоритмы разработки контуров администрирования помогают формировать эти компоненты? Используя итерационное моделирование, разработайте схематичное описание процесса формирования ценностного компонента в организационной культуре конкретного предприятия или группы.

3. Вопросы закрытого типа:

Тестовые задания. Выделенные ответы верные.

1. Что является основной целью кадрового аудита?
☐ Снижение фонда оплаты труда
☐ **Оценка соответствия человеческих ресурсов стратегическим целям организации**
☐ Проведение аттестации всех сотрудников
☐ Увеличение численности HR-отдела

2. К психологическим факторам деятельности персонала относится:
☐ Размер офисного помещения
☐ **Удовлетворенность трудом и мотивация**
☐ Количество компьютеров в отделе
☐ График отпусков

3. Что понимается под компетенцией персонала?
☐ Количество высших образований у сотрудников
☐ **Интегральная характеристика, описывающая способность человека выполнять задачи и проявлять необходимое поведение**
☐ Список должностных обязанностей
☐ Стаж работы в компании

4. Социальный эффект формализации деятельности проявляется в:
☐ Увеличении количества совещаний
☐ **Снижении уровня ролевых конфликтов и неопределенности**
☐ Росте количества приказов
☐ Увеличении продолжительности рабочего дня

5. Какой метод наиболее эффективен для включения персонала в организационные улучшения?
☐ Единовременный приказ руководства
☐ **Система предложений по улучшениям и проектные группы**
☐ Увеличение штрафных санкций
☐ Сокращение численности персонала

6. Итерационное моделирование организационной культуры предполагает:
☐ Однократное принятие кодекса корпоративной этики
☐ **Постепенное, циклическое уточнение и развитие культурных норм на основе обратной связи**

☐ Копирование культуры другой компании
☐ Отказ от формальных правил поведения

Тема 4. Внедрение и развитие компетенций в области HR-инжиниринга

1. Вопросы открытого типа:

1. Опишите процесс анализа необходимых компетенций для освоения программ обучения HR-инжинирингу.
2. Что включает в себя модель управленческих компетенций для специалистов по HR-инжинирингу?
3. Раскройте сущность обучения личной работы руководителей в контексте HR-инжиниринга.
4. Как осуществляется обучение моделированию управленческих и организационных процессов?
5. Опишите цели и содержание программы обучения функциональности информационных технологий УЧР.
6. Каковы современные перспективы автоматизации управления человеческими ресурсами?
7. Как развивается HR-функция в направлении становления стратегическим партнером бизнеса?
8. Какие методы оценки эффективности программ обучения HR-инжинирингу наиболее релевантны?
9. Опишите роль высшего руководства в успешном внедрении компетенций HR-инжиниринга.
10. Каковы ключевые вызовы при внедрении системы развития компетенций в области HR-инжиниринга?

2. Задания комбинированного типа:

Задание 1. Проанализируйте основные компетенции, необходимые для обучения HR-инжинирингу. Приведите три ключевых компетенции и их значение для успешного освоения программ. Разработайте краткий план тренинга по развитию одной из этих компетенций.

Задание 2. Опишите модель управленческих компетенций, применяемую в HR-инжиниринге. Объясните, какие техники обучения личной работы руководителей наиболее эффективны для развития этих компетенций. Приведите пример ситуации, в которой применение этих техник улучшает управленческие процессы.

Задание 3. Расскажите о значении информационных технологий в управлении человеческими ресурсами и их роле в повышении эффективности HR-функции.

Напишите эссе на тему "Перспективы автоматизации управления персоналом: выгоды и риски".

Задание 4. Проанализируйте, каким образом развитие HR-функции как стратегического партнера бизнеса влияет на организационные процессы. Составьте краткий план внедрения автоматизированной системы управления персоналом в компании среднего размера с учетом стратегических целей.

3. Вопросы закрытого типа:

Тестовые задания. Выделенные ответы верные.

1. Ключевая цель анализа необходимых компетенций для программ HR-инжиниринга — это:

☐ Сокращение бюджета на обучение

☐ **Выявление разрыва между текущими и требуемыми знаниями и навыками HR-специалистов**

☐ Увеличение продолжительности обучения

☐ Формальное выполнение требований к должности

2. Модель управленческих компетенций для HR-инжиниринга в первую очередь включает:

☐ Навыки работы с офисной техникой

☐ **Стратегическое мышление, системное видение, управление изменениями**

☐ Знание иностранных языков

☐ Умение составлять графики отпусков

3. Обучение моделированию управленческих процессов направлено на формирование умения:

☐ Составлять должностные инструкции

☐ **Абстрактно представлять и проектировать бизнес-процессы и организационные структуры**

☐ Проводить собеседования

☐ Рассчитывать заработную плату

4. Перспективы автоматизации УЧР наиболее тесно связаны с развитием:

☐ Факсимильной связи

☐ **Искусственного интеллекта и анализа больших данных**

☐ Бумажного документооборота

☐ Механических пишущих машинок

5. Развитие HR-функции как стратегического партнера требует от специалистов:

☐ Углубления знаний только в кадровом делопроизводстве

☐ **Понимания бизнес-процессов компании и способности влиять на достижение бизнес-целей**

☐ Исключительно навыков проведения тренингов

☐ Умения работать только с операционными задачами

6. Наиболее объективным методом оценки эффективности программы обучения HR-инжинирингу является:

☐ **Оценка влияния полученных знаний и навыков на ключевые бизнес-показатели**

☐ Количество потраченных на обучение средств

☐ Отзывы участников, основанные только на эмоциях

☐ Красота и яркость учебных презентаций

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную

строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.
Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:
В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:
1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.

4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.
Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.
В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1. Основная литература

1. Цифровая трансформация государственного управления. Датацентричность и семантическая интерперабельность

2. Успешное управление бизнесом в России

3. - , - с.

8.2. Дополнительная литература

1. Беляков С.А, Клячко Т.Л. Российское высшее образование: модели и сценарии развития.- .- М.: Издательский дед «Дело» РАНХиГС, 2014.- 316 с.

2. Бухалков, М. И. Управление персоналом : развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М. И. Бухалков. - М. : ИНФРА-М, 2017. - 190 с.

3. Курбатова М. Б., Травин В.В., Магура М. И. Индивидуальные ресурсы управления. Модуль V: учебно-практическое пособие.- М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013.- 204 с.

4. 4. Курбатова М.Б., Травин В.В. , Магура М. И. Подготовка и реализация управленческих решений Модуль VI.: учебно-практическое пособие.- М.: Издательский дед «Дело» РАНХиГС, 2014.- 112 с.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. 2. Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001г. №197-ФЗ. Новая редакция ТК РФ от 30.06.2006г. №90-ФЗ.

8.4. Интернет-ресурсы

Гарант - http://www.garant.ru/

КонсультантПлюс - http://www.consultant.ru/

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудитории:

- Лекционные

- Семинарские

Требования к оборудованию:

- проектор

- Доска учебная аудиторная

Требования к программному обеспечению:

- пакет Microsoft Office