

## 1. Роль HR в развитии цифровых компетенций

Роль HR в развитии цифровых компетенций состоит в том, чтобы определять, какие цифровые навыки нужны бизнесу, закреплять их в моделях компетенций и профилях должностей, организовывать обучение и оценку персонала. HR выступает внутренним «драйвером» цифровой трансформации: от него зависит, какие системы будут внедрены (ERP, CRM, СЭД, HR-системы), как сотрудники научатся в них работать и как будет поддерживаться нужный уровень цифровой грамотности.

### Суть роли HR

HR формирует требования к цифровым компетенциям (например, работа с ERP, СЭД, HR-системами) в профилях должностей и корпоративных компетентностных моделях, а затем встраивает их в процессы подбора, оценки и развития. HR также анализирует текущий уровень цифровой грамотности сотрудников и выявляет дефициты, опираясь на государственные и корпоративные модели компетенций (например, DigComp или внутренние профили).

### Инструменты и примеры

HR-подразделение планирует и реализует программы обучения (онлайн-курсы, тренажёры, обучение работе с 1С, ERP, СЭД и др.), сопровождает внедрение новых цифровых HR-сервисов (личные кабинеты, электронный документооборот, системы оценки).

В лабораторных как раз много моментов, где HR «прокачивает» цифровые компетенции через реальные ИТ-сервисы. Ниже несколько привязанных примеров, которые можно прямо упомянуть в ответе.

### Примеры через ERP / 1C

- В работах по 1С:ERP/1С:ЗУП HR настраивает справочники сотрудников, должностей, компетенций и участвует во внедрении процессов подбора, оформления и учета персонала в системе. Это требует от сотрудников не только базовой цифровой грамотности, но и умения работать с конкретной ERP-системой, а HR выступает инициатором и организатором такого обучения.
- В лабораторных по 1С:ERP вы описываете бизнес-процессы (закупки, продажи, производство) и роли сотрудников в системе, включая HR и пользователей, которых он нанимает и обучает. Это хороший пример того, как **HR формирует цифровые компетенции: под конкретные процессы в ERP он задает, чему нужно обучить персонал (работа с документами, регистрация операций, использование отчетов)**.
- В лабораторных заданиях HR-специалист использует типовые механизмы 1С (документы приема на работу, кадровые приказы, табели) и контролирует, чтобы сотрудники корректно вносили данные в цифровую систему, то есть фактически

управляет развитием компетенций «работа с корпоративной информационной системой»

## Примеры цифровой трансформации HR

- В комплексных заданиях по УЦКП HR рассматривается как заказчик цифровых решений (ERP, CRM, СЭД), который описывает требования к функционалу и к ожидаемым цифровым навыкам сотрудников при работе в этих системах. Через настройку процессов в 1С и CRM HR переводит классические HR-функции (подбор, оценка, мотивация, обучение) в цифровую среду, тем самым развивая цифровые компетенции и у себя, и у линейных руководителей, и у персонала.

### 2. Преимущества цифровой трансформации HR.

Цифровая трансформация HR дает компании ускорение процессов, снижение ручного труда и повышение качества управленческих решений на основе данных.

#### Операционная эффективность

Внедрение цифровых HR-систем (1С, ERP, CRM-интеграции) автоматизирует рутинные операции: оформление кадровых документов, учет рабочего времени, расчет зарплаты, ведение личных дел. Это уменьшает количество ошибок, сокращает время обработки кадровых задач и высвобождает HR-специалистов для более стратегической работы.

#### Прозрачность и управляемость

Цифровые решения позволяют сформировать единую базу данных о персонале, компетенциях, результатах оценки, обучении и мотивации, к которой имеют доступ HR и руководители. На основе этой информации можно оперативно планировать потребности в персонале, контролировать выполнение HR-процессов и принимать решения, опираясь на аналитические отчеты и дашборды.

#### Развитие компетенций и сервисность HR

Цифровая трансформация делает HR-функцию более клиентаориентированной: сотрудники получают онлайн-доступ к своим данным, заявлениям, заявкам на обучение, отзывам и оценкам через личные кабинеты и интеграцию с CRM/ERP. Одновременно работа с этими системами развивает цифровые компетенции персонала, так как использование информационных систем становится обязательной частью повседневной деятельности.

#### Масштабируемость и интеграция

Цифровая трансформация HR позволяет легко масштабировать процессы при росте компаний: добавление новых сотрудников, подразделений или филиалов не требует пропорционального увеличения HR-штата. Благодаря интеграции с ERP и CRM

повышается согласованность кадровых, финансовых и коммерческих процессов, что улучшает управляемость бизнеса в целом.

### **3. Этапы процесса цифровой трансформации HR.**

Цифровая трансформация HR дает компании ускорение процессов, снижение ручного труда и повышение качества управленческих решений на основе данных.

#### **Операционная эффективность**

Внедрение цифровых HR-систем (1С, ERP, CRM-интеграции) автоматизирует рутинные операции: оформление кадровых документов, учет рабочего времени, расчет зарплаты, ведение личных дел. Это уменьшает количество ошибок, сокращает время обработки кадровых задач и высвобождает HR-специалистов для более стратегической работы.

#### **Прозрачность и управляемость**

Цифровые решения позволяют сформировать единую базу данных о персонале, компетенциях, результатах оценки, обучении и мотивации, к которой имеют доступ HR и руководители. На основе этой информации можно оперативно планировать потребности в персонале, контролировать выполнение HR-процессов и принимать решения, опираясь на аналитические отчеты и дашборды.

#### **Развитие компетенций и сервисность HR**

Цифровая трансформация делает HR-функцию более клиентоориентированной: сотрудники получают онлайн-доступ к своим данным, заявлениям, заявкам на обучение, отзывам и оценкам через личные кабинеты и интеграцию с CRM/ERP. Одновременно работа с этими системами развивает цифровые компетенции персонала, так как использование информационных систем становится обязательной частью повседневной деятельности.

#### **Снижение рисков и соответствие требованиям**

Цифровые HR-системы помогают соблюдать трудовое законодательство и внутренние регламенты за счет шаблонов документов, контроля сроков и автоматических проверок данных. Это снижает юридические и финансовые риски, связанные с ошибками в кадровом делопроизводстве и расчетах.

#### **Лучшая коммуникация и вовлеченность**

Онлайн-сервисы и личные кабинеты упрощают коммуникацию HR с сотрудниками: заявления, согласования, опросы, уведомления и обучение происходят в единой цифровой среде. Это повышает прозрачность HR-процессов и вовлеченность персонала, так как сотрудники видят свои данные, статусы заявок и результаты оценок в режиме реального времени.

## **Масштабируемость и интеграция**

Цифровая трансформация HR позволяет легко масштабировать процессы при росте компании: добавление новых сотрудников, подразделений или филиалов не требует пропорционального увеличения HR-штата. Благодаря интеграции с ERP и CRM повышается согласованность кадровых, финансовых и коммерческих процессов, что улучшает управляемость бизнеса в целом.

Цифровая трансформация HR проходит через анализ текущих процессов, проектирование целевой цифровой модели, поэтапное внедрение ИТ-решений и последующее совершенствование на основе данных. Ее результатом становится более быстрая, прозрачная и аналитически ориентированная HR-функция, которая не только автоматизирует операции, но и системно развивает цифровые компетенции сотрудников в связке с целями бизнеса.

## **4. Цифровые компетенции. Модель DigComp 2.2.**

Цифровые компетенции — это уверенное, ответственное и критическое использование цифровых технологий для работы, обучения и участия в жизни общества; они включают знания, навыки и установки в цифровой среде. Российский аналог: ГОСТ Р 59875-2021

### **Структура цифровых компетенций**

В общеевропейском подходе цифровые компетенции гражданина группируются в пять областей: информационная и data-грамотность, коммуникация и сотрудничество, создание цифрового контента, безопасность и решение проблем. Для каждой области задаются конкретные компетенции (например, поиск и оценка информации, онлайн-взаимодействие, создание и редактирование контента, защита данных, использование новых технологий) с описанием требуемых знаний, навыков и установок.

### **Модель DigComp 2.2**

Модель DigComp 2.2 — актуальная версия Европейской рамки цифровых компетенций граждан, в которой сохранены 5 областей и 21 цифровая компетенция, но существенно расширены примеры их проявления. В версии 2.2 добавлено около 250 новых примеров, учитывающих современные контексты: удалённую и гибридную работу, использование новых цифровых сервисов, вопросы конфиденциальности, безопасности и экологической устойчивости ИКТ.

Модель DigComp 2.2 детализирует, какие именно цифровые компетенции нужны человеку и как оценивать их уровень, поэтому ее удобно привязывать к HR и УЦКП.

### **Пять областей DigComp 2.2**

- Информация и data-грамотность: поиск, фильтрация, оценка качества, хранение и управление цифровой информацией и данными.

- Коммуникация и сотрудничество: использование цифровых технологий для общения, совместной работы, участия в онлайн-сообществах, управление цифровой идентичностью.
- Создание цифрового контента: разработка и редактирование цифровых материалов, соблюдение авторских прав, программирование/настройка цифровых сервисов.
- Безопасность: защита устройств, личных данных и конфиденциальности, цифровое благополучие, экологически ответственное использование цифровых технологий.
- Решение проблем: выявление и решение технических проблем, выбор подходящих цифровых инструментов, творческое использование ИКТ, оценка собственных цифровых пробелов.

## **21 компетенция и уровни владения**

Каждая область разбита на конкретные компетенции (всего 21), например: «поиск и фильтрация информации», «управление цифровой идентичностью», «защита личных данных», «решение технических проблем». Для каждой компетенции описаны уровни владения (от базового до высокоспециализированного), что позволяет строить шкалы оценки, профили компетенций и учебные траектории для сотрудников.

### **Особенности версии 2.2**

В версии DigComp 2.2 сохранилась структура 5 областей и 21 компетенции, но добавлены новые примеры, связанные с удалённой работой, облачными сервисами, соцсетями, современными угрозами безопасности и устойчивым использованием ИКТ. Это делает модель более актуальной для HR-практики: можно прямо «перевести» элементы DigComp в корпоративную модель компетенций и использовать ее при подборе, оценке и обучении персонала в рамках цифровой трансформации HR.

Модель DigComp 2.2 нужна как единый «язык» описания цифровых компетенций, который позволяет четко сформулировать, какие именно цифровые навыки требуются человеку на работе и в жизни. Для HR и УЦКП это инструмент, с помощью которого можно разрабатывать профили компетенций, оценивать уровень цифровой грамотности сотрудников и планировать целенаправочное обучение в рамках цифровой трансформации.

### **5. Развитие цифровых компетенций в Российской Федерации (концепции, национальные проекты и т.д.).**

Развитие цифровых компетенций в РФ опирается на национальную программу «Цифровая экономика Российской Федерации» и связанные с ней федеральные проекты, в первую очередь «Кадры для цифровой экономики».

## **Национальная программа и проект «Цифровая экономика»**

Программа «Цифровая экономика РФ» (утверждена в 2017 г., затем оформлена как нацпрограмма) ставит цель ускоренного внедрения цифровых технологий в экономику и социальную сферу, включая подготовку кадров и повышение цифровой грамотности населения. В ее структуру входят федеральные проекты «Кадры для цифровой экономики», «Информационная инфраструктура», «Информационная безопасность», «Цифровые технологии», «Цифровое государственное управление» и др., многие из которых содержат целевые показатели по цифровым компетенциям.

## **«Кадры для цифровой экономики» и цифровая грамотность**

Федеральный проект «Кадры для цифровой экономики» направлен на формирование системы подготовки и переподготовки кадров, обладающих компетенциями цифровой экономики, и на массовое повышение цифровой грамотности граждан. Среди целевых ориентиров — десятки миллионов граждан, прошедших обучение по онлайн-программам развития цифровой грамотности, и рост доли населения с высоким уровнем цифровых компетенций.

## **Образование и специальные инициативы**

Развитие цифровых компетенций поддерживается через проекты «Цифровая школа», обновление ФГОС и образовательных программ, внедрение цифровой образовательной среды, а также через инициативы WorldSkills, DigitalSkills и корпоративные модели (например, «паспорт цифровых компетенций» для школьников и студентов). Эти инициативы ориентированы на формирование у обучающихся навыков работы с данными, цифрового взаимодействия, программирования, безопасного поведения в сети и работы с высокотехнологичным оборудованием.

## **Концепции и исследования цифровых компетенций**

В России разрабатываются концепции развития цифровых компетенций, которые адаптируют международные рамки (в том числе DigComp) к национальному контексту, описывают виды цифровых компетенций и подходы к их оценке. Исследования и мониторинги (опросы цифровой грамотности населения, оценки уровня цифровых компетенций жителей России) используются для корректировки образовательной и кадровой политики и для поддержки процессов цифровой трансформации бизнеса и госуправления

Развитие цифровых компетенций в РФ нужно для того, чтобы обеспечить экономику и государство кадрами, способными эффективно работать в условиях цифровой трансформации и глобальной конкуренции. Национальная программа «Цифровая экономика» и проекты типа «Кадры для цифровой экономики» делают цифровые навыки массовой нормой, чтобы не было разрыва между уровнем технологий и реальными возможностями граждан и работников.

## **6. В чем заключаются сущность, цели и задачи управления персоналом?**

Сущность управления персоналом состоит в целенаправленном воздействии на работников и трудовые коллективы, чтобы обеспечить организацию нужными кадрами и эффективно использовать их потенциал для достижения целей бизнеса. Это система взаимосвязанных методов, процессов и инструментов, которая охватывает весь «жизненный цикл» сотрудника: от подбора и адаптации до развития, мотивации и увольнения.

### **Цели управления персоналом**

- Обеспечение организации персоналом требуемого количества и качества (по компетенциям, квалификации, опыту).
- Повышение эффективности использования трудового потенциала за счет мотивации, развития и рациональной организации труда.
- Обеспечение стабильности и развития коллектива: снижение текучести, формирование лояльности и корпоративной культуры.

### **Основные задачи управления персоналом**

- Планирование потребности в кадрах и организация подбора, найма и адаптации сотрудников.
- Организация системы обучения, развития, оценки и аттестации персонала, формирование кадрового резерва.
- Разработка и применение системы мотивации и оплаты труда, управление деловыми и социально-психологическими отношениями в коллективе.

### **Примеры из лабораторных работ**

В лабораторных по CRM и ERP управление персоналом проявляется через настройку справочников сотрудников, ролей и прав доступа, описания процессов подбора и обслуживания клиентов, где HR отвечает за формирование команды с нужными компетенциями. В заданиях по 1C/ERP вы фиксируете кадровые операции (прием, перевод, увольнение), настраиваете бизнес-процессы и роли, тем самым моделируя задачи HR по обеспечению организации персоналом и управлению его деятельностью через цифровые системы.

**Вывод:** управление персоналом — это не только кадровое делопроизводство, а комплексная управленческая функция, которая через цели (правильные люди в нужное время) и задачи (подбор, обучение, мотивация, оценка) обеспечивает конкурентоспособность организации; в лабораторных это наглядно видно через настройки кадровых и CRM-модулей в информационных системах.

## **7. Кто отвечает за управление персоналом в компаниях (должность и обязанности)?**

За управление персоналом в компаниях отвечает, как правило, директор по персоналу (HR-директор) или руководитель службы управления персоналом/HR-менеджер, а на стратегическом уровне — высшее руководство (генеральный директор, топ-менеджмент). В небольших компаниях функции управления персоналом могут совмещаться руководителем организации или линейными менеджерами при методической поддержке специалиста по кадрам.

### **Основные должности и роли**

- HR-директор, начальник отдела (службы) управления персоналом: отвечает за разработку и реализацию кадровой политики, стратегию работы с персоналом, проектирование HR-процессов и их цифровизацию.
- HR-менеджеры, специалисты по управлению персоналом: ведут процессы подбора, адаптации, обучения, оценки, мотивации, кадрового администрирования, взаимодействуют с руководителями подразделений.
- Линейные руководители: несут ответственность за управление своими командами (постановка задач, оценка результатов, рекомендации по развитию и мотивации), используя инструменты и регламенты, которые задает HR-служба.

### **Обязанности в контексте цифровых систем**

Ответственные за управление персоналом организуют ведение кадровых данных в ERP/HR-системах, контролируют корректность кадровых документов, настроек ролей и прав доступа, участвуют во внедрении CRM и других ИС с точки зрения требований к персоналу. В лабораторных работах это видно через роли пользователей в CRM и ERP: HR-менеджер создает записи о сотрудниках, задает роли, маршруты согласования и регламенты, а руководители подразделений используют систему для постановки задач и оценки работы сотрудников.

Вывод: формально за управление персоналом отвечает специализированная HR-служба во главе с директором по персоналу, но фактически это совместная ответственность HR и линейных руководителей; в ваших лабах эта связка отражена через распределение ролей и прав в CRM/ERP-модулях, где HR настраивает систему и процессы, а менеджеры работают с персоналом в рамках этих настроек.

## **8. Понятие и развитие компетентностного подхода.**

Компетентностный подход — это подход в образовании и управлении персоналом, при котором в центр ставятся не только знания, но и интегральные компетенции: способность применять знания, умения и личные качества для решения реальных профессиональных задач. В отличие от традиционного «знанияевого» подхода он ориентируется на наблюдаемые результаты деятельности и поведение человека в рабочих и учебных ситуациях.

### **Понятие компетентностного подхода**

В компетентностном подходе результат описывается через компетенции и их уровни, а не через перечень пройденных тем или стаж. Компетенция понимается как совокупность знаний, умений, навыков, опыта и личностных качеств, позволяющая успешно выполнять определенный вид деятельности (например, «управление проектами», «цифровые компетенции» и т.п.).

### **Развитие компетентностного подхода**

Истоки подхода связаны с работами по управлению человеческими ресурсами и профессиональным стандартам (HR-модели компетенций, профили должностей), а затем были активно внедрены в систему образования (компетентностные ФГОС, профессиональные стандарты). В последние годы компетентностный подход развивается в сторону цифровых и сквозных компетенций (soft skills, digital skills), используется в национальных и международных рамках (например, DigComp) и напрямую увязывается с требованиями рынка труда и цифровой экономики.

Вывод: компетентностный подход нужен затем, чтобы связать обучение и управление персоналом с реальными результатами деятельности и требованиями рынка; в УЦКП он проявляется через описание цифровых компетенций и их уровней, а также через использование рамок типа DigComp при формировании профилей и программ развития.

### **9. Комpetентностный подход к подготовке специалистов.**

Компетентностный подход к подготовке специалистов строит образование вокруг того, «что умеет выпускник делать», а не «что он прослушал/выучил». Он задает требования к результатам обучения через набор компетенций (профессиональных, цифровых, коммуникативных и др.) и уровни их освоения.

#### **Что включает компетентностный подход**

- Цели программы формулируются как перечень компетенций: профессиональные (по профстандартам), общекультурные, универсальные, цифровые и т.д.
- Содержание дисциплин, практик и проектов подбирается так, чтобы каждая компетенция «подкреплялась» конкретными модулями и видами деятельности студента.
- Результаты оцениваются не только экзаменами по теории, но и выполнением практических задач: кейсов, проектов, моделированием процессов, работой в реальных ИС.

#### **Как это выглядит на практике (в том числе для УЦКП)**

- В стандартах и учебных планах по направлению прописываются компетенции (в т.ч. цифровые), которые должен освоить выпускник, и для каждой задаются индикаторы — что студент должен уметь продемонстрировать.

- В рамках дисциплины УЦКП лабораторные по CRM, ERP, СЭД и др. выступают как средство формирования и проверки компетенций: умения работать с корпоративными ИС, описывать и настраивать бизнес-процессы, использовать цифровые инструменты HR.

## **Связь с рынком труда и цифровой экономикой**

Компетентностный подход «подтягивает» подготовку специалистов под требования рынка: компетенции соотносятся с профстандартами, рамками типа DigComp и запросами работодателей. Это позволяет HR-службам и компаниям понимать, что означает формулировка «выпускник владеет цифровыми компетенциями» в конкретных действиях (работа в ERP/CRM, анализ данных, цифровая коммуникация), а университетам — строить программы так, чтобы эти компетенции действительно формировались.

## **10. Методы диагностики профессиональной компетентности.**

Методы диагностики профессиональной компетентности — это способы оценки, насколько знания, умения и поведение специалиста соответствуют требованиям профессии и должности. Они позволяют определить уровень компетенций, сильные и слабые стороны, потребности в обучении и развитии.

### **Основные методы диагностики**

- Тесты знаний и кейс-задания: проверяют теоретическую подготовку и умение применять знания в типичных профессиональных ситуациях (решение задач, анализ кейсов, *situational judgment tests*).
- Наблюдение и оценка деятельности: оценка работы в реальных или учебно-производственных условиях, деловые игры, моделирование рабочих ситуаций, анализ портфолио выполненных проектов.
- Оценка по компетенциям (компетентностные интервью, ассессмент-центр, 360°): структурированные интервью по компетенциям, групповые упражнения, ролевые игры, обратная связь от руководителей, коллег, подчинённых.

### **Тесты, аттестации и цифровые инструменты**

- Аттестация и периодическая оценка: формальная оценка соответствия компетентности работника стандартам организации или профстандартам, включающая собеседования, анализ результатов работы, тесты и экзамены.
- Психометрические методики и онлайн-оценка: опросники, тесты способностей, онлайн-платформы оценки цифровых и иных компетенций, позволяющие стандартизировать оценку разных групп сотрудников.

## **Связь с УЦКП и примеры из лаб**

В контексте УЦКП диагностика профессиональной и цифровой компетентности может проводиться через практические задания в информационных системах (CRM, ERP, СЭД): студент или сотрудник выполняет типовые операции, а преподаватель/HR оценивает корректность и полноту действий. Лабораторные работы по CRM и ERP в твоем курсе фактически являются инструментом диагностики компетенций: по результатам выполнения заданий можно судить о владении цифровыми инструментами, понимании бизнес-процессов и умении применять знания на практике.

## **11. Какие принципы необходимо учитывать при формировании системы управления персоналом?**

Принципы формируют «правила игры» для системы управления персоналом и задают требования к тому, как выстраиваются все HR-процессы.

### **Базовые управленческие принципы**

- Системность и комплексность: управление персоналом должно охватывать весь жизненный цикл сотрудника (подбор, адаптация, обучение, оценка, мотивация, развитие) и быть согласовано с общей системой управления организацией.
- Целесообразность и ориентир на стратегию: кадровая политика и HR-процессы выстраиваются под цели и стратегию организации, а не сами по себе.

### **Принципы работы с людьми**

- Научная обоснованность и объективность: решения по персоналу опираются на данные, понятные критерии оценки, профессиональные методики, а не на субъективные симпатии.
- Социальная справедливость и соблюдение законодательства: равные возможности, прозрачные правила оплаты и продвижения, соблюдение трудового права и внутренних регламентов.

### **Организационные и цифровые принципы**

- Единство требований и ответственности: согласованность требований к персоналу на всех уровнях, четкое распределение ролей HR и линейных руководителей.
- Гибкость и адаптивность: способность системы управления персоналом быстро перестраиваться под изменения внешней среды, технологий и структуры бизнеса.

### **Привязка к УЦКП и лабам**

В лабораторных по CRM и ERP эти принципы проявляются через единые справочники сотрудников и ролей, общие регламенты процессов (подбор, обслуживание клиентов, документооборот), прозрачные права доступа и оценку результатов через цифровые системы. **Например, настройка ролей и маршрутов согласования в CRM/ERP**

обеспечивает системность, единообразие требований и прозрачность принятия решений по персоналу.

## **12.Общая структура и информационная модель компетенций в соответствии с ГОСТ Р 59875-2021**

ГОСТ Р 59875-2021 «Компетенции в области информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Требования к ИКТ-компетенциям и ИКТ-квалификациям персонала» устанавливает единые рамки для описания, оценки и управления цифровыми компетенциями.

### **1. Общая структура компетенций по ГОСТу:**

Стандарт определяет компетенцию как **способность применять знания, умения и личностные качества для успешного решения задач в определенной области**. Структура компетенции включает:

- **Наименование компетенции:** отражает суть способности (например, «Кибербезопасность данных»).
- **Дескриптор (описание):** краткая характеристика компетенции.
- **Уровни владения компетенцией:** от базового (1) до ведущего (4 или 6, в зависимости от профиля). Каждому уровню соответствуют определенные требования к знаниям, умениям и опыту.
- **Индикаторы (показатели) достижения:** конкретные, наблюдаемые результаты или действия, демонстрирующие владение компетенцией на данном уровне (например, «способен настроить базовые правила фильтрации в корпоративном межсетевом экране»).

### **2. Информационная модель компетенций (основные элементы):**

Модель представляет собой иерархическую систему, которая может включать:

- **Категории компетенций:** широкие области (например, «Цифровая грамотность», «Разработка и создание цифрового контента», «Безопасность»).
- **Группы компетенций:** более узкие совокупности внутри категорий (в категории «Безопасность» — «Защита данных», «Инцидент-менеджмент»).
- **Отдельные компетенции:** базовые единицы модели.
- **Профили должностей/ролей:** комбинации конкретных компетенций с требуемым уровнем владения ими для выполнения определенной профессиональной роли (например, «Системный администратор», «Аналитик данных»). Это ключевое практическое применение модели.
- **Связь с квалификациями:** компетенции служат основой для формирования формальных квалификаций, подтверждаемых сертификацией или образованием.

**Значение для управления цифровыми компетенциями:** ГОСТ предоставляет стандартизованный язык и инструмент для всех HR-процессов: подбора персонала,

оценки, обучения и развития карьеры, что обеспечивает прозрачность, объективность и соответствие требованиям цифровой экономики.

### **13. Раскройте сущность методов управления персоналом.**

**Методы управления персоналом** — это совокупность способов и приемов воздействия на сотрудников для достижения целей организации. Их сущность заключается в целенаправленном влиянии на поведение, мотивацию и деятельность работников. Все методы взаимосвязаны и используются в комплексе.

**Классификация по характеру воздействия:**

#### **1. Административно-организационные (административные) методы:**

- Сущность: Прямое директивное воздействие, основанное на дисциплине, ответственности, власти и принуждении. Регламентируют деятельность через систему норм и правил.
- Проявления: Организационное проектирование, штатное расписание, приказы, распоряжения, инструкции, контроль исполнения.

#### **2. Экономические методы:**

- Сущность: Косвенное воздействие через материальные интересы. Использование экономических рычагов для стимулирования желаемого поведения и результатов.
- Проявления: Система оплаты труда (оклад, премии, бонусы), участие в прибыли, социальный пакет, система штрафов, эффективный контракт.

#### **3. Социально-психологические методы:**

- Сущность: Воздействие на социально-психологическую среду в коллективе и на личность сотрудника. Направлены на формирование благоприятного климата, мотивации и удовлетворенности.
- Проявления: Управление корпоративной культурой, неформальное общение, убеждение, вовлечение, признание, развитие командного духа, психологическое сопровождение, методы геймификации.

**В контексте управления цифровыми компетенциями эти методы трансформируются:**

- Административные: формализация требований к цифровым навыкам в должностных инструкциях.
- Экономические: стимулирование за освоение новых цифровых инструментов, оплата сертификаций.
- Социально-психологические: создание цифровых сообществ практиков, наставничество, признание экспертного статуса в цифровой среде.

#### **14. Определите этапы развития управления персоналом.**

Эволюция управления персоналом отражает изменение роли человека в производственном процессе и обществе.

**1. Донаучный этап (до конца XIX в.):** Управление рабочей силой как вспомогательная функция мастера или владельца. Отсутствие системности, преобладание авторитарных методов, эксплуатация труда.

**2. Классический (административный) этап (конец XIX – нач. XX вв.):** Связан с научным менеджментом Ф. Тейлора, административной школой А. Файоля.

- Суть: Человек рассматривается как «винтик» производственного механизма, «экономический человек». Главное — повышение производительности труда через рационализацию операций, жесткую регламентацию, контроль и дисциплину. Формирование отделов кадров, которые ведут учет и администрирование.

**3. Этап развития человеческих отношений (1930-1960-е гг.):** Школа человеческих отношений (Э. Мэйо, М. Фоллетт).

- Суть: Осознание важности социально-психологических факторов. Производительность зависит не только от условий труда, но и от отношений в коллективе, удовлетворенности, неформального лидерства. Появление понятий «мотивация», «групповая динамика». Кадровые службы начинают заниматься социально-бытовыми вопросами.

**4. Этап управления человеческими ресурсами (1970-1990-е гг.):**

- Суть: Переход от оперативного администрирования к стратегическому подходу. Персонал — это не издержки, а ценный ресурс организации, источник конкурентного преимущества. Акцент на развитии, инвестициях в обучение, планировании карьеры, оценке эффективности (КП). Кадровая служба становится службой управления человеческими ресурсами (HR-службой).

**5. Современный этап: управление талантами и цифровая трансформация (2000-е гг. – по настоящее время):**

- Суть:
  - Стратегическое партнерство: HR интегрируется в бизнес-стратегию, HR-директор — член топ-менеджмента.
  - Управление талантами: Фокус на привлечении, удержании и развитии ключевых сотрудников и высокопотенциальных специалистов.
  - Цифровизация HR (e-HRM, HR-tech): Использование информационных систем (HRIS, ATS), больших данных (People Analytics), ИИ для автоматизации процессов, аналитики и принятия решений.

- Управление компетенциями и знаниями: Создание систем управления знаниями, развитие learning organization (обучающейся организации), управление цифровыми компетенциями как ответ на вызовы цифровой экономики.
- Акцент на опыте сотрудника (Employee Experience): Создание благоприятной, гибкой и цифровой среды на всех этапах жизненного цикла сотрудника.

## **15.Что составляет основу концепции построения системы управления персоналом?**

Основу концепции построения системы управления персоналом (СУП) составляют стратегические цели бизнеса. **Концепция** — это система взаимосвязанных принципов, подходов и правил, определяющих философию работы с персоналом в организации. Ее ключевые элементы:

- **Цели и стратегия организации:** СУП проектируется для их достижения (например, для инновационной компании нужна система, привлекающая креативных специалистов).
- **Внешняя и внутренняя среда:** Учет рынка труда, законодательства, технологий, а также организационной структуры и культуры компании.
- **Принципы управления персоналом:** Системность, научность, справедливость, адаптивность, ориентация на развитие.
- **Функциональные подсистемы:** Определение ключевых направлений работы (подбор, оценка, развитие, мотивация и др.).
- **Кадровая политика:** Совокупность правил, норм и стандартов, формализующих работу с людьми.
- **Организационная структура службы управления персоналом:** Определение места, роли (операционная vs стратегическая) и полномочий HR-подразделения.
- **Ресурсное обеспечение:** Финансовое, информационное, техническое, кадровое.

**Итог:** Концепция строится на принципе, что персонал — это стратегический ресурс, а система управления им должна быть гибкой, интегрированной в бизнес-процессы и направленной на создание устойчивого конкурентного преимущества.

## **16.Перечислите основные задачи управления персоналом.**

Основные задачи управления персоналом делятся на стратегические и оперативные:

### **Стратегические задачи:**

- Формирование кадровой стратегии, адекватной бизнес-стратегии компании.
- Анализ и прогнозирование потребности в персонале (количественной и качественной).
- Создание и поддержание эффективной организационной культуры.
- Управление талантами и кадровым резервом для обеспечения преемственности.

- Повышение конкурентоспособности компании как работодателя (развитие HR-бренда).

#### **Оперативные (тактические) задачи:**

- Планирование и маркетинг персонала: анализ рынка труда, планирование численности.
- Подбор, отбор и адаптация: привлечение и интеграция в компанию нужных специалистов.
- Оценка и аттестация: определение соответствия сотрудников занимаемым должностям, выявление потенциала.
- Обучение и развитие: повышение квалификации, развитие карьеры, управление знаниями.
- Мотивация и стимулирование: разработка систем оплаты труда, премирования, нематериальной мотивации.
- Управление эффективностью (Performance Management): постановка целей, оценка результатов, обратная связь.
- Организация труда и управление рабочим временем: оптимизация рабочих мест, режимов труда.
- Управление социальным развитием и коммуникациями: работа с коллективом, разрешение конфликтов.
- Кадровое делопроизводство и учет: документационное сопровождение трудовых отношений.
- Анализ и аудит кадровых процессов: оценка эффективности HR-деятельности.

#### **17. Охарактеризуйте функциональные подсистемы в системе управления персоналом, в которых решаются задачи стратегической важности.**

Стратегически важные задачи решаются в следующих ключевых функциональных подсистемах:

##### **1. Подсистема стратегического управления персоналом и кадрового планирования:**

- **Суть:** Связывает HR с бизнес-стратегией.
- **Стратегические задачи:** Анализ будущих потребностей в компетенциях, планирование численности и структуры персонала в долгосрочной перспективе, разработка кадровой стратегии, управление изменениями.

##### **2. Подсистема управления талантами и развития персонала:**

- **Суть:** Инвестиции в человеческий капитал для будущего роста.
- **Стратегические задачи:** Создание кадрового резерва, планирование преемственности (succession planning), разработка программ развития

лидерства, построение системы управления компетенциями, создание среды для непрерывного обучения (learning organization).

### 3. Подсистема управления эффективностью и мотивацией:

- **Суть:** Направление усилий персонала на достижение стратегических целей компании.
- **Стратегические задачи:** Внедрение системы сбалансированных показателей (BSC) или OKR, привязка переменной части оплаты труда к ключевым результатам компании, формирование культуры высокой результативности.

### 4. Подсистема управления организационной культурой и HR-брендом:

- **Суть:** Формирование нематериальных активов компании.
- **Стратегические задачи:** Целенаправленное формирование и развитие корпоративной культуры, поддерживающей стратегию; построение сильного HR-бренда для привлечения лучших талантов на рынке.

### 5. Подсистема HR-аналитики (People Analytics):

- **Суть:** Принятие решений на основе данных.
- **Стратегические задачи:** Прогнозная аналитика (риск текучести ключевых сотрудников, эффективность инвестиций в обучение), анализ вовлеченности, оценка влияния кадровых решений на бизнес-результаты.

## 18. Дайте определение информационного обеспечения управления персоналом.

**Информационное обеспечение управления персоналом** — это совокупность данных, документов, информационных потоков, методов их обработки и систем хранения, предназначенная для своевременного и качественного информационного обслуживания процессов принятия управленческих решений в области управления человеческими ресурсами.

Оно включает:

- **Внутреннюю информацию:** Данные о сотрудниках (персональные, о навыках, опыте, результатах оценок, зарплате, карьерном росте).
- **Внешнюю информацию:** Данные с рынка труда, законодательные акты, тенденции в HR, benchmarks.
- **Нормативно-справочную информацию:** Штатное расписание, тарифные сетки, квалификационные справочники, положения о подразделениях.

- Документы оперативной кадровой деятельности: Приказы, трудовые договоры, отчеты.
- **Информационные технологии (ИТ):** Средства сбора, хранения, обработки и передачи данных (HR-системы, базы данных).
- **Регламенты и процессы:** Правила работы с информацией (о конфиденциальности, обновлении, доступе).

**Главная цель:** Превращение разрозненных данных в систематизированную информацию и знания для поддержки оперативной работы и стратегического планирования.

#### **19. Перечислите основные критерии качества информации в кадровой работе.**

Качество кадровой информации оценивается по следующим основным критериям:

1. **Достоверность (Объективность):** Информация должна соответствовать действительности, быть непредвзятой и проверенной.
2. **Актуальность (Своевременность):** Информация должна быть доступна к моменту принятия решения. Устаревшие данные теряют ценность.
3. Полнота: Информация должна быть достаточной для принятия обоснованного решения, но без избыточности.
4. **Релевантность (Уместность):** Информация должна соответствовать целям и задачам конкретной кадровой процедуры (например, для подбора нужны данные о навыках, а не о семейном положении).
5. **Точность:** Степень соответствия информации реальному положению дел (например, точные цифры текущести, а не приблизительные).
6. **Непротиворечивость:** Отсутствие противоречий в данных из разных источников или в разные периоды времени.
7. **Понятность (Ясность):** Информация должна быть представлена в форме, удобной для восприятия и использования целевой аудиторией (менеджерами, HR-специалистами).
8. **Конфиденциальность и безопасность:** Обеспечение защиты персональных данных и служебной информации в соответствии с законодательством и внутренними политиками.
9. **Структурированность и систематизированность:** Информация должна быть организована логично, что облегчает ее поиск и анализ.

#### **20. Что является основой технического обеспечения управления персоналом?**

**Основой технического обеспечения управления персоналом является комплекс аппаратных (технических) средств и инфраструктуры, позволяющих автоматизировать процессы работы с кадровой информацией.**

Ключевые элементы:

1. **Компьютерная техника:** Персональные компьютеры, ноутбуки, серверы для установки и работы HR-систем.
2. **Сетевая инфраструктура:** Локальные вычислительные сети (ЛВС), средства межсетевого взаимодействия, доступ в интернет. Обеспечивает совместный доступ к данным и интеграцию систем.
3. **Периферийное и телекоммуникационное оборудование:** Принтеры, сканеры, средства видеосвязи для собеседований, IP-телефония.
4. **Средства хранения данных:** Системы хранения данных (СХД), облачные платформы (IaaS — инфраструктура как услуга).
5. **Системы обеспечения безопасности:** Средства защиты информации (брандмауэры, системы контроля доступа, шифрования), необходимые для работы с персональными данными.
6. **Мобильные устройства и технологии:** Для обеспечения удаленной работы, доступа к корпоративным порталам, мобильным приложениям HR-сервисов.

**Важный принцип:** Техническое обеспечение должно быть надежным, масштабируемым, безопасным и интегрированным в общую ИТ-инфраструктуру компании.

## **21.Что понимается под программным обеспечением информационных технологий управления персоналом?**

**Программное обеспечение (ПО) информационных технологий управления персоналом** — это совокупность программ, приложений и платформ, предназначенных для автоматизации, оптимизации и поддержки всех функций управления человеческими ресурсами.

Основные классы ПО:

1. **Корпоративные информационные системы (ERP-системы) с модулем HRM/HCM:** Например, SAP HR, Oracle HCM Cloud, 1C:Зарплата и Управление Персоналом. Обеспечивают комплексную автоматизацию, интегрируя кадровые данные с финансами, логистикой и др.
2. **Специализированные HRM-системы (Human Resource Management System — HRMS):** Более гибкие решения, сфокусированные именно на HR-функциях (например, Oracle HCM, Workday).
3. **Системы управления талантами (Talent Management System — TMS):** ПО для узких задач: подбора (ATS — Applicant Tracking System), обучения (LMS

- Learning Management System), оценки, управления эффективностью (Performance Management), компетенциями.
4. **Системы анализа данных (HR Analytics, BI-системы):** Инструменты для построения отчетов, дашбордов и углубленного анализа кадровых данных (Tableau, Power BI).
  5. **Вспомогательные и сервисные приложения:**
    - Сервисы для проведения видеособеседований.
    - Платформы для проверки рекомендаций и безопасности (background check).
    - Инструменты для геймификации, опросов вовлеченности.
    - Корпоративные порталы и социальные сети для сотрудников.
    - Сервисы для управления проектами и задачами (как часть организации труда).

**Тренд:** Переход от локального ПО к облачным SaaS-решениям (Software as a Service), которые более гибки, масштабируемые и доступны по подписке.

## 22. Приведите классификацию информационных технологий управления персоналом.

Классификацию можно провести по разным основаниям:

### 1. По функциональному назначению (основная классификация):

- **ИТ для кадрового администрирования и учета (HR Administration):** Автоматизация делопроизводства, ведение личных дел, расчет зарплаты (1С, ERP-модули).
- **ИТ для подбора и рекрутинга (e-Recruitment):** ATS-системы, хантинговые сайты, платформы для размещения вакансий, инструменты для скрининга резюме (в т.ч. с использованием AI).
- **ИТ для обучения и развития (e-Learning):** LMS, LCMS, системы дистанционного обучения, платформы для микрообучения, виртуальные и дополненные реальности (VR/AR) в тренингах.
- **ИТ для управления эффективностью и вовлеченностью:** Системы Performance Management, платформы для регулярной обратной связи (360°, 180°), системы опросов (pulse-survey).
- **ИТ для управления компетенциями и талантами:** Базы знаний, системы управления карьерой, платформы для наставничества (mentoring), планирования преемственности.
- **ИТ для коммуникации и корпоративного социального взаимодействия:** Корпоративные порталы, чат-боты (HR-боты), социальные интранет-сети (например, на базе SharePoint).
- **ИТ для аналитики (HR Analytics/People Analytics):** BI-системы, прогнозная аналитика, дашборды.

## **2. По уровню автоматизации процессов:**

- Информационно-справочные системы (обеспечивают доступ к данным).
- Системы автоматизации отдельных операций (например, формирование приказа).
- Системы автоматизации бизнес-процессов (сквозная автоматизация подбора "от вакансии до выхода на работу").
- Экспертные системы и системы поддержки принятия решений (СППР) на основе AI.

## **3. По способу организации и доступа:**

- Локальные (on-premise) системы.
- Облачные (cloud-based/SaaS) системы.
- Мобильные HR-приложения.

## **4. По используемым технологическим решениям:**

- Технологии больших данных (Big Data) и машинного обучения (ML) для аналитики и подбора.
- Чат-боты и RPA (Robotic Process Automation) для автоматизации рутинных запросов и операций.
- Блокчейн для верификации дипломов и track record сотрудников (перспективное направление).

## **22. Приведите классификацию информационных технологий управления персоналом.**

Автоматизированные информационные технологии управления персоналом — это совокупность методов и программно-технических средств, объединенных в технологическую цепочку, обеспечивающую сбор, обработку, хранение и транспортировку информации по кадрам с целью снижения трудоемкости процессов использования информационного ресурса, а также повышения их эффективности, надежности и оперативности.

Приведем классификацию автоматизированных информационных технологий управления персоналом по следующим признакам:

- по способу реализации в информационных системах: традиционные технологии (бумага); новая технология ( основанная на применении персонального компьютера, средств связи);

- по степени охвата технологий и задач управления: электронная обработка данных; технологии поддержки принятия решений;
- по классам реализуемых технологических операций (по виду обрабатываемых данных). Например: вид информации: текст; данные (табличный редактор); графики; знания: объекты реального мира;
- по типу пользовательского интерфейса: пакетная автоматизированная информационная технология (исключает возможность влияния на программу); диалоговая автоматизированная информационная технология (неограниченные возможности действия с информационными ресурсами); сетевая автоматизированная информационная технология (представляет средства удаленного теледоступа).

## **23.Алгоритм оценки кадрового потенциала организации.**

Алгоритм оценки кадрового потенциала организации включает несколько этапов:

Динамический анализ структуры персонала. Помогает отследить векторы развития компании и оценить, насколько эффективна программа развития кадрового потенциала за истекший период. Для этого ведут учёт количества штатных сотрудников, динамики увольнений и найма, а также показателей произведённой продукции.

Расчёт штатной численности. Рассматривают взаимосвязь производительности и числа работников, сменность работы, иерархию управления. Изучают ситуацию на рынке в данной отрасли и особенности персонала конкурентов. Важно определить не только численный состав, но и требуемую квалификацию.

Выбор способов развития персонала. Для достижения максимального соответствия между возможностями и требованиями к кадровому потенциалу сотрудников создают эффективную рабочую среду.

Разработка системы стимулирования. Для поддержания стремления к развитию внедряют эффективную систему поощрений за достижения.

Внедрение каналов коммуникации. Важна обратная связь от персонала для своевременной корректировки управленческих решений.

Профессиональный рост. Кадровый потенциал раскрывается через внутрикорпоративные программы развития, включающие карьерное планирование, развитие управленческих компетенций и проектную деятельность.

Система оценки эффективности. Постоянная коммуникация с руководителями и коллегами позволяет специалистам видеть свои достижения и зоны развития.

Формирование благоприятной атмосферы. Кадровый потенциал и кадровая безопасность требуют эффективных внутренних коммуникаций, осознания миссии организации.

**24. Охарактеризуйте режимы кадрового планирования, которые поддерживает программа «1С: Зарплата и управление персоналом».**

Программа «1С: Зарплата и управление персоналом» поддерживает два режима кадрового планирования:

«По центрам ответственности». Кадровый план и список вакансий составляются в целом для предприятия в разрезе его подразделений, каждое из которых рассматривается как центр ответственности.

«По структуре юридических лиц». Планирование потребности в персонале ведётся отдельно для каждой организации, составляющей предприятие.

Режим кадрового планирования необходимо определить один раз в начале работы с программой, менять его потом нельзя.

**25. Перечислите функциональные возможности программного комплекса «АиТ: Управление персоналом».**

Некоторые функциональные возможности программного комплекса «АиТ: Управление персоналом»:

Комплексный кадровый учёт. Создание организационной структуры предприятия и формирование штатного расписания, хранение информации в кадровой карточке, ведение графиков отпусков и приказов по личному составу, формирование трудовых договоров и должностных инструкций.

Табельный учёт рабочего времени. Формирование табельных листов, ведение журналов отпусков и больничных, автоматический расчёт циклов рабочих графиков, анализ отработанного времени, расчёт среднесписочной численности сотрудников.

Учёт выполненных работ. Расчёт стоимости комплексных работ на основе нормативных расценок, накопление данных о выполненных работах, распределение коллективного заработка на основе KPI.

Расчёт заработной платы. Автоматизация процесса расчёта заработной платы сотрудников, учёт любых видов начислений и удержаний, ведение архива сведений по зарплате сотрудников, хранение расчётных ведомостей и лицевых счетов.

Формирование налоговой и пенсионной отчётности. Ведение персональных данных сотрудников предприятия, подготовка сведений персонифицированного учёта для передачи в Пенсионный фонд.

Конфигурация системы. Модуль предназначен для конфигурации рабочих мест и определения уровня доступа пользователя к режимам, позволяет определить области видимости данных для каждого пользователя по подразделениям предприятия и произвести разграничение доступа к функциям

### **Коротко:**

Программный комплекс «АиТ:Управление персоналом» предназначен для автоматизации HR-процессов в российских компаниях, включая учет кадров, зарплату и персонал.

### **Основные модули**

Кадровый учет: ведение личных дел, прием/увольнение, перемещения сотрудников.

Расчет зарплаты: начисления, удержания, налоговый учет, экспорт в фонды.

Табельный учет: контроль рабочего времени, отклонения, графики работы.

### **Дополнительные функции**

Персонифицированный учет для ПФР и ФСС.

Управление обучением и аттестацией.

Аналитика, отчетность и интеграция с другими системами АиТ.

### **26.Опишите схему данных для хранения персональных сведений о сотрудниках организации в программе «БОСС-Кадровик».**

В этом контуре хранятся все сведения о сотрудниках, в автоматическом режиме выполняются операции по приёму и перемещению работников. Объём хранимой информации соответствует форме Т-2.

Некоторые поля, которые используются для хранения персональных сведений о сотрудниках:

- ФИО. В это поле вносят фамилию человека, принимаемого на работу.
- Табельный номер. Уникальный для каждого факта приёма сотрудника на работу.
- Дата приёма. В поле указывают реальную дату приёма сотрудника в организацию, по умолчанию подставляется текущая дата.
- Система оплаты. При заполнении поля используют информацию из справочника «Системы оплаты».
- Статус. Для заполнения этого поля используют сведения из справочника «Типы работы (статусы работников)».

- Режим работы. Указанный режим работы будет считаться основным для назначения сотрудника.
- Семейное положение.
- Номер карты. Номер карты личного дела, поле не обязательно для заполнения.
- Страховой номер. Страховой номер в Пенсионном фонде.

Также в системе есть профиль должности, в который входят описания целей и задач той или иной должности, соответствующие функции, совокупность требований к профессионально-квалификационным навыкам, знаниям и умениям, а также требования общего характера (профессиональные, психофизиологические, социального характера), «компетенции» и т. п..

## **27. Дайте определение электронному документу и системе управления электронными документами.**

Электронный документ — это информация в цифровой форме, которую можно открыть, обработать с помощью компьютера и передать по телекоммуникационным каналам связи. Такой документ изначально создан в цифровом формате и может иметь полную юридическую силу, заменяя бумажные аналоги с подписями и печатями.

Некоторые виды электронных документов: текстовые, графические, таблицы, аудио- и видеофайлы, архивы, презентации и электронные книги.

Система управления электронными документами (система электронного документооборота, ЭДО) — это программное обеспечение, которое позволяет создавать, хранить и обмениваться электронными документами.

Некоторые функции таких систем: регистрация документов, контроль их исполнения, создание справочников и работа с ними, формирование отчётов по документообороту предприятия и другие

## **28. Перечислите основные преимущества внедрения СЭД и ЕСМ-систем.**

Внедрение систем электронного документооборота (СЭД) и систем управления корпоративным контентом (ЕСМ) имеет разные преимущества.

СЭД (Система электронного документооборота). Некоторые преимущества внедрения СЭД:

- Хранение и поиск документов в электронном виде, что упрощает поиск по разным параметрам — ключевым словам, дате создания, автору.
- Управление версиями документов — возможность отслеживать изменения и сохранять все версии, чтобы при необходимости можно было вернуться к предыдущей.
- Автоматизация процессов согласования и утверждения новых документов — это ускоряет их утверждение и уменьшает вероятность ошибок.

- Снижение затрат на хранение и обработку — отказ от бумажных архивов и автоматизация процессов позволяют сократить операционные расходы.
- Удобство работы с документами — электронные документы легко искать и управлять ими, что экономит время сотрудников.
- Возможность удалённой работы — доступ к системе возможен вне зависимости от местонахождения пользователей, что важно для компаний, в которых есть дистанционные сотрудники.

**ЕСМ** (Система управления корпоративным контентом). Некоторые преимущества внедрения ЕСМ-систем:

- Централизованное управление всеми корпоративными документами — система обеспечивает быстрый поиск, доступ и контроль версий документов.
- Автоматизация документооборота — платформы позволяют настраивать маршруты согласования, обработку заявок, распределение и утверждение документов, сокращая сроки обработки и человеческий фактор.
- Безопасность и права доступа — ЕСМ-системы реализуют строгие политики контроля доступа, журналирование действий, защиту от несанкционированного изменения и утечек.
- Хранение и архивация документов — все документы структурируются по категориям, поддерживается архивирование, автоматическое резервное копирование, учёт сроков хранения и уничтожения.
- Упрощение взаимодействия — ЕСМ облегчает совместную работу между подразделениями, удалёнными офисами и филиалами, ускоряет внутренние согласования.
- Поддержка мобильных рабочих процессов — с помощью ЕСМ сотрудники могут работать с документами дистанционно, согласовывать, подписывать и контролировать их выполнение в любой точке мира.
- Упрощение соблюдения регуляторных требований — ЕСМ-системы поддерживают соответствие законодательным и корпоративным стандартам хранения, доступа и управления документами.

## 29. Охарактеризуйте системы автоматизации деловых процессов.

Системы автоматизации деловых процессов — это программное обеспечение, которое упрощает и ускоряет работу сотрудников, автоматизирует рутинные задачи, ранее выполнявшиеся вручную. Цель автоматизации — увеличить скорость работы и снизить влияние человеческого фактора.

**Виды:** CRM, ERP, BPM, RPA, ЭДО

### Функции

Некоторые функции систем автоматизации деловых процессов:

- Оптимизация воронки продаж — автоматизация генерирует и отправляет персональные предложения и рекомендации потенциальным покупателям, учитывая их поведение и интересы.
- Управление проектами — ПО помогает отслеживать задачи и этапы их реализации сотрудниками и руководителями.
- Обеспечение прозрачности бизнес-процессов — техническое решение позволяет отслеживать процессы в реальном времени, контролировать движение покупателя по воронке продаж, анализировать эффективность рекламных кампаний.
- Автоматизация документооборота — например, руководители подписывают бумаги по сделкам через ЭДО, документы больше не требуется пересылать по почте.

### **30. Дайте понятие ЭЦП.**

Электронная подпись (ЭП, электронная цифровая подпись, ЭЦП) — это цифровой аналог обычной подписи, который подтверждает, что документ действительно подписан конкретным человеком, а его содержимое никто не изменил после подписания.

ЭП представляет собой специальный код, который создаётся с помощью криптографических программ, и в нём зашифрованы личные данные владельца. С её помощью можно подписывать практически любые документы: договоры, акты приёмки работ, налоговую отчётность, заявки на патенты и так далее.

### **Ключевые функции ЭЦП:**

- Аутентификация: Подтверждает, что документ подписан конкретным лицом или организацией.
- Целостность: Гарантирует, что содержание документа не было изменено после подписания.
- Неотказуемость: Подтверждает факт подписания и не позволяет владельцу отказаться от него.

### **Как работает:**

1. С помощью специальной программы и закрытого ключа создается уникальный код (подпись) из информации документа.
2. Этот код (и сертификат ключа проверки) прикрепляется к документу.
3. При проверке открытый ключ владельца используется для расшифровки подписи и сравнения с хэшем документа, подтверждая его подлинность.

### **Области применения:**

- Электронный документооборот (договоры, акты).
- Взаимодействие с государственными органами (налоговая, порталы).
- Участие в электронных торгах.
- Работа с онлайн-кассами (ККТ) и системами вроде ЕГАИС

**31.Перечислите основные функциональные возможности программы «1С: Документооборот 8».**

Некоторые основные функциональные возможности:

- Управление документами. Создание, редактирование и хранение документов.
- Автоматизация процессов. Настройка маршрутов согласования и утверждения документов, что ускоряет их обработку и минимизирует возможность ошибок.
- Контроль версий. Программа сохраняет все версии документов и предоставляет доступ к истории изменений, что позволяет восстановить предыдущие версии при необходимости.
- Поиск и фильтрация. Быстрый поиск по ключевым словам и атрибутам, настраиваемые фильтры для удобной сортировки.
- Интеграция с другими системами. Система легко интегрируется с другими продуктами 1С, что позволяет создавать единую экосистему управления и обеспечить бесшовный обмен данными между различными решениями.
- Безопасность и права доступа. Система позволяет настроить разграничение прав доступа на уровне документов, папок и даже отдельных полей.
- Электронные подписи. Программа поддерживает электронную подпись, с помощью которой можно визировать карточки документов, файлы-вложения, визы согласования, резолюции, решения об утверждении и пр.

**32.Что такое ERP-система? Приведите примеры известных вам ERP-систем. Из каких этапов состоит процесс найма сотрудника на примере известной вам ERP?**

ERP-система (Enterprise Resource Planning) — это программа, которая объединяет разные бизнес-процессы компании: финансы, производство, продажи, работу со складом и персоналом. В переводе с английского означает «планирование ресурсов предприятия».

Принцип ERP: данные вводятся один раз и используются всеми подразделениями. Например, информация об отпуске сотрудника автоматически отражается в графике, расчёте зарплаты и планировании рабочих смен.

Примеры

Некоторые известные ERP-системы:

- SAP Business One — решение для среднего бизнеса, обеспечивает всесторонний контроль бизнес-процессов с акцентом на финансовую аналитику и управление цепочками поставок.
- Oracle NetSuite — одна из первых полностью облачных ERP-систем, предлагает функционал для управления финансами, цепочками поставок, производством и электронной коммерцией в едином интерфейсе.
- 1C:ERP — ERP-система, разработанная компанией «1С», охватывает области управления финансами, производством, закупками, логистикой и персоналом.
- «ERP ПАРУС» — система управления для крупного бизнеса от корпорации «Парус», охватывает финансы, логистику, производство, НИОКР и управление персоналом.

### **Процесс найма сотрудника в 1с erp:**

#### **Пошаговая инструкция**

Создание карточки сотрудника в справочнике «Физические лица». В карточке необходимо указать все основные данные: ФИО, дату рождения, паспортные данные, СНИЛС, ИНН и контактную информацию. Важно проверить введённые данные, так как они будут использоваться во всех кадровых документах и отчётах.

Оформление кадрового приказа с помощью документа «Приём на работу». В этом документе необходимо указать дату приёма, подразделение, должность, вид занятости (основное место работы или совместительство), график работы и размер оплаты труда.

Настройка параметров учёта для сотрудника после проведения кадрового приказа. Это включает настройку начислений и удержаний, налоговых вычетов и других параметров, которые влияют на расчёт заработной платы. В «1С:ERP» эти настройки выполняются в документах «Начисление зарплаты и взносов» и «Удержание зарплаты».

Оформление трудового договора с сотрудником. В «1С:ERP» нет встроенной функции для автоматического формирования трудовых договоров, но можно использовать шаблоны и заполнять их на основе данных из системы. Трудовой договор должен содержать все существенные условия труда: место работы, должность, дату начала работы, размер оплаты труда, график работы, условия труда, права и обязанности сторон.

Интеграция с другими подсистемами. После оформления приёма на работу необходимо убедиться, что данные о сотруднике переданы во все необходимые подсистемы «1С:ERP». Например, после оформления приёма на работу данные о сотруднике автоматически передаются в подсистему бухгалтерского учёта для начисления заработной платы и в подсистему управления персоналом для учёта рабочего времени и отпусков.

### **Настройки**

- Управление процессом осуществляется в нескольких разделах системы:
- «Кадры» → «Приём на работу» — основное место работы с приказами.
- «Кадры» → «Заявки на персонал» — раздел для инициации найма.
- «Администрирование» → «Настройки HR» — настройка правил согласования, вилок окладов, состава ответственных.
- Система автоматически проверяет ряд критически важных параметров перед проведением документа:
- Соответствие штатному расписанию — проверяет, есть ли свободная штатная единица на указанную должность.
- Проверка на дублирование — блокирует оформление двух приказов на одного человека с пересекающимися датами на основное место работы.
- Контроль вилок окладов (при настроенном функционале) — проверяет, укладывается ли назначенный оклад в утверждённый диапазон для данной должности

**33.Что такое справочно-правовая система? Опишите функционал. Приведите известные вам примеры справочно-правовых систем.**

Справочно-правовые системы (информационно-правовые системы) (СПС) - это особый класс компьютерных баз данных, содержащих тексты указов, постановлений и решений различных государственных органов. Кроме нормативных документов, они также содержат консультации специалистов по праву, бухгалтерскому и налоговому учету, судебные решения, типовые формы деловых документов и др. Они обеспечивают свободный доступ к правовой информации и позволяют специалисту экономить время.

#### **Функции:**

Одним из основных назначений справочно-правовых систем является формирование информационной основы для принятия управленческих решений, обеспечения хозяйствующих субъектов достоверной и полной нормативной и иной информацией.

- Поиск: Гибкий поиск по тексту, сложным логическим конструкциям (И, ИЛИ, РЯДОМ), номерам документов, датам и другим параметрам в различных информационных банках.
- Актуальность: Регулярное обновление документов, отслеживание изменений и версий правовых актов.
- Связи: Перекрестные ссылки между документами, история версий, комментарии, обзоры судебной практики, пояснения специалистов.
- Информация: Доступ к нормативно-правовым актам (законы, постановления, приказы), судебным решениям, консультациям, типовым формам документов, профессиональным журналам.

- Инструменты: Возможность копировать фрагменты, создавать подборки, формировать проекты документов, работать с числовыми примерами.
- Доступ: Различные версии – локальные, сетевые (локальная сеть) или облачные (через интернет), для разных операционных систем.

Примеры:

1 Государственные справочные правовые системы, то есть системы, где форма собственности государственная. К примеру, справочная информационная правовая система «Закон», которая имеет в своём составе примерно тридцать тысяч документов. Также следует отметить систему «Законодательство Российской Федерации», содержащую примерно восемьдесят тысяч разных документов. также, Эталон, ЮСИС, Юридический мир

2. Коммерческие:

Гарант, Консультант плюс, Кодекс, Референт

### Вопросы, которые она спрашивает

#### Что такое ERP?

ERP (Enterprise Resource Planning) — это система планирования ресурсов предприятия. Это интегрированное программное обеспечение, которое объединяет все ключевые бизнес-процессы компании в единую информационную среду: финансы, логистику, производство, закупки, продажи, управление персоналом и др.

Зачем нужна ERP?

- **Централизация данных:** Устраняет "информационные разрозненные" (data silos). Все данные (о клиентах, заказах, сотрудниках, финансах) хранятся в одном месте.
- **Автоматизация рутинных процессов:** Расчет зарплаты, формирование отчетов, управление цепочками поставок.
- **Повышение управляемости и прозрачности:** Руководство видит актуальную картину по всему предприятию в режиме реального времени.
- **Снижение операционных издержек** и ошибок за счет исключения ручного ввода и дублирования данных.
- **Стандартизация процессов** в филиалах и подразделениях.

Примеры известных ERP-систем: 1C:ERP Управление предприятием, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365, Битрикс24

## **Основные функции ERP (на примере 1С:ERP, которые вы проходили):**

- 1. Управление персоналом и расчет зарплаты (HRM & Payroll):**
  - Ведение штатного расписания (Лаб. 3, рис. 9).
  - Оформление приема, перевода, увольнения (Лаб. 4, рис. 5, 15).
  - Учет рабочего времени, отпусков, больничных, командировок (Лаб. 4, рис. 14-17).
  - Расчет зарплаты, начислений (надбавки, материальная помощь) и удержаний (алименты) (Лаб. 5, рис. 3, 10-11, 16).
  - Формирование кадровых отчетов и расчетных листков (Лаб. 5, рис. 17).
- 2. Управление финансами (Финансы):**
  - Учет денежных средств, формирование счетов на оплату (в контексте CRM Битрикс24 вы это делали, Лаб. 2, рис. 17).
  - Контроль затрат и доходов.
- 3. Управление продажами и взаимоотношениями с клиентами (CRM):**
  - Этот модуль частично пересекается с функционалом Битрикс24 (лиды, сделки, воронка продаж – Лаб. 2, рис. 5, 14).
- 4. Управление закупками и логистикой (SCM):**
  - Планирование закупок, управление запасами, логистика.
- 5. Управление производством (MRP):**
  - Планирование производства, управление технологическими процессами.
- 6. Учет и отчетность (Бухгалтерия):**
  - Налоговый и бухгалтерский учет, формирование регламентированной отчетности.
- 7. Управление проектами (PM):**
  - Планирование задач, контроль сроков, распределение ресурсов (это вы подробно проходили в Битрикс24, Лаб. 1: диаграмма Ганта, канбан).

### **Что делали в 1С на лабах**

- Лаб. 3: Знакомство с 1С:ERP. Заполнение карточки организации (ООО "СимбирСофт"): реквизиты, адреса, классификаторы. Создание структуры предприятия и штатного расписания (должности, подразделения).
- Лаб. 4: Настройка кадрового учета. Добавление сотрудников, заполнение их подробных анкет (образование, семья, трудовая деятельность). Оформление кадровых документов: прием на работу, больничные, командировки, отпуска. Формирование отчетов (кадровые изменения, личные карточки).
- Лаб. 5: Расчет заработной платы. Работа с табелем учета рабочего времени. Создание собственного вида начисления ("Надбавка за выслугу лет") с настройкой формулы, показателей, налогов. Оформление материальной помощи, удержаний (алименты), прогулов, отгулов. Начисление зарплаты и формирование расчетных листков.

Итог по 1С: Вы прошли полный цикл — от создания компании в системе до ведения кадров и полного расчета заработной платы, включая нестандартные ситуации.

### **Этапы цифровой трансформации (HR)**

Это процесс перевода HR-процессов на цифровые рельсы.

1. Диагностика и стратегия: Анализ текущих HR-процессов, определение целей трансформации (например, сокращение времени на закрытие вакансий, повышение вовлеченности сотрудников).
2. Выбор и внедрение цифровых инструментов: Внедрение систем типа:
  - HRIS (Human Resource Information System, как 1С:ЗУП) для учета.
  - ATS (Applicant Tracking System) для подбора.
  - LMS (Learning Management System) для обучения.
  - Порталы для сотрудников (как Битрикс24 для коммуникации и задач).
3. Цифровизация основных процессов: Автоматизация расчета зарплаты, электронного документооборота (ЭДО), онбординга, оценки.
4. Интеграция систем: Связывание HR-системы с другими (ERP, CRM, бухгалтерией) для единого потока данных.
5. Аналитика и развитие: Использование HR-аналитики (People Analytics) для прогнозирования текущести, анализа эффективности обучения, принятия решений на основе данных.

Просто трансформация (не HR): Этапы цифровой трансформации:

1. Диагностика и цель
  - Анализ текущего состояния.
  - Постановка бизнес-целей (не IT-целей).
  - Выбор точки старта.
2. Проектирование и план
  - Создание дорожной карты (что, в каком порядке внедрять).
  - Выбор технологий и архитектуры.
  - Расчет бюджета и ROI.
3. Пилот и внедрение
  - Запуск пилота в одном отделе/процессе.
  - Корректировка по обратной связи.
  - Масштабирование на другие направления.
4. Интеграция и аналитика
  - Объединение систем в единый контур (например, CRM + ERP).
  - Настройка BI-систем для анализа данных.
  - Постоянная оптимизация на основе данных.
5. Культура и компетенции (сквозной этап)
  - Обучение сотрудников.

- Создание среды для экспериментов.
- Закрепление новых практик в культуре компании.

Суть: Не «просто автоматизировать», а перестроить бизнес-процессы, чтобы создавать новую ценность за счёт технологий.

### **БОСС Кадровик**

«БОСС-Кадровик» — это комплексная российская программная система для автоматизации управления персоналом (HRM) и расчёта заработной платы, которая позволяет вести кадровый учёт, управлять эффективностью сотрудников, планировать рабочее время, рассчитывать зарплату, а также формировать отчётность и аналитику по труду для предприятий любого размера, объединяя оперативные и стратегические задачи HR-менеджмента.

Это специализированная программа для автоматизации кадрового делопроизводства (от компании "БОСС"). Вопрос касался схемы данных для хранения персональных сведений.

- Суть: В основе лежит структурированная база данных, где информация о каждом сотруднике хранится в виде взаимосвязанных записей в таблицах (справочниках и документах).
- Основные блоки данных (схема):
  1. Личные данные: ФИО, дата рождения, паспорт, ИНН, СНИЛС, контакты.
  2. Трудовая деятельность: Стаж, предыдущие места работы (как в Лаб. 4, рис. 4).
  3. Образование: Дипломы, курсы, ученые степени (как в Лаб. 4, рис. 2).
  4. Семейное положение и состав семьи (как в Лаб. 4, рис. 3).
  5. Воинский учет.
  6. Кадровые перемещения: Прием, переводы, увольнения (документы, как в 1C).
  7. Отпуска, больничные, взыскания/поощрения.

### **Развитие цифровых компетенций в РФ**

- Национальная программа "Цифровая экономика РФ": Ключевой документ. В ее рамках реализуются федеральные проекты, например:
  - "Кадры для цифровой экономики" — развитие цифровой грамотности населения, переобучение специалистов.
  - "Цифровые технологии" — поддержка разработки и внедрения отечественных IT-решений (включая ERP и CRM).
- Национальный проект "Производительность труда": Внедрение цифровых инструментов для оптимизации бизнес-процессов, в том числе HR.

- Профессиональные стандарты: Включение цифровых компетенций (Digital Skills) в требования к профессиям (например, "Специалист по управлению персоналом").
- Система DigComp 2.2: Европейская, но часто используемая в РФ как эталонная рамка для оценки цифровых компетенций (информационная грамотность, коммуникация, создание контента, безопасность, решение проблем).

**Зачем:** Развитие цифровых компетенций в РФ (цифровой грамотности и навыков работы с технологиями) критически важно для конкурентоспособности страны, повышения эффективности экономики, улучшения качества госуслуг и жизни граждан, а также для успешной профессиональной адаптации и карьерного роста людей в условиях цифровой трансформации, охватывая умение обрабатывать данные, работать с ИТ-инструментами и обеспечивать цифровую безопасность.

### **ГОСТ Р 59875-2021**

"Компетенции в области информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Модель компетенций и уровни владения ими".

- Суть: Это российский национальный стандарт, который систематизирует цифровые компетенции (аналогично DigComp - только это европейская модель оценки компетенций). Он описывает модель, которую можно использовать для:
  - Оценки уровня цифровой грамотности сотрудников.
  - Планирования обучения и развития в области ИКТ.
  - Формирования требований к должностям.
- Структура: Стандарт описывает группы компетенций (например, работа с информацией, коммуникация, создание цифрового контента) и уровни владения ими (базовый, продвинутый, экспертный).

### **Айт (Айти) Управление персоналом**

Это еще одна отечественная HRM-система (от компании "АйТи"). Ее функциональные возможности во многом схожи с 1С:ЗУП и БОСС-Кадровик:

- Кадровый учет и делопроизводство (личные дела, приказы).
- Расчет заработной платы и всех сопутствующих начислений/удержаний.
- Учет рабочего времени (графики, таблицы, отпуска, больничные).
- Рекрутинг и управлениеtalантами (база кандидатов, планирование вакансий).
- Модуль для сотрудников (личный кабинет для просмотра отпусков, больничных, подачи заявлений).
- Аналитика и отчетность (кадровые отчеты, аналитические сводки).

### **СПС - справочно-правовая система**

Это программный комплекс, содержащий огромную базу законодательных и нормативных актов РФ, а также судебную практику, консультации, формы документов. Консультант Плюс.

- Зачем нужна HR-специалисту? Для быстрого и точного получения актуальной информации по:
  - Трудовому кодексу (оформление отпусков, увольнений, расчета компенсаций).
  - Изменениям в законодательстве о налогах и взносах.
  - Профессиональным стандартам.
  - Правилам заполнения кадровых документов.
- Основной функционал:
  - Поиск документов по реквизитам, ключевым словам, темам.
  - Актуальность: Системы ежедневно обновляются.
  - Связки документов: Показывает связи между законами, поправками, судебными решениями.
  - Экспертные комментарии и разъяснения.
- Примеры СПС:
  - КонсультантПлюс (самая популярная в бизнес-среде).
  - Гарант.
  - Кодекс.