

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ

Декан экономического факультета



(подпись)

Д.Ю. Брюханов

«18» мая 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Аутсорсинг и цифровизация в управлении персоналом»**

Направление подготовки  
38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа «Управление персоналом»

Форма обучения  
очная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «11» мая 2022 года, протокол № 8

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол № 5 от «11» мая 2022 года

Ярославль, 2022

### 1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Аутсорсинг и цифровизация в управлении персоналом» являются: развитие представлений об основах и содержании аутсорсинга и аутстаффинга, а также формирование знаний о цифровизации процессов управления персоналом и практических навыков по анализу и использованию информационных ресурсов и технологий в работе с персоналом.

### 2. Место дисциплины в структуре ОП магистратуры

Дисциплина «Аутсорсинг и цифровизация в управлении персоналом» относится к числу дисциплин, формируемых участниками образовательного процесса. Данный предмет опирается на знания, полученные в курсах: «Теория конкуренции», «Информационные технологии в экономических исследованиях», «Стратегия управления персоналом и кадровая политика», «Методология и методика экономических исследований» и др.

Процессы цифровизации и реализации кадровой политики представляют собой достаточно специфичный, масштабный, сложный, разнообразный по своему содержанию объект управления, который требует использования специальных форм и методов воздействия на персонал для эффективного развития организации.

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОП магистратуры

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих элементов компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ОП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Профессиональные компетенции</b>		
<b>ПК (ОУ)- 3</b> Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	<b>ПК (ОУ)-3.2.</b> Разрабатывает и осуществляет маркетинговую стратегию и тактику управления персоналом в организации	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• общие характеристики аутсорсинга, аутстаффинга, их формы и виды;</li><li>• содержание и роль аутсорсинга и аутстаффинга в управлении персоналом;</li><li>• основные понятия и современные принципы работы с деловой информацией, а также иметь представление о корпоративных информационных системах и базах данных, методах и подходах к анализу деятельности организации и системы управления персоналом, типологии внутриорганизационных коммуникаций, средствах и</li></ul>

		<p>способах коммуникаций со службами информационных технологий;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методы и технологии государственного регулирования трудовых отношений в рамках аутсорсинга и аутстаффинга;</li> <li>• основные инструменты кадровой политики.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• применять основные положения аутсорсинга и аутстаффинга для решения проблем повышения эффективности управления персоналом организации</li> <li>• ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией кадровой стратегии фирмы;</li> <li>• анализировать внешнюю кадровую среду, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;</li> <li>• определять кадровый потенциал и возможности применения инструментов аутсорсинга и аутстаффинга;</li> <li>• разрабатывать аутсорсинг-контракты;</li> <li>• работать с информацией в глобальных компьютерных сетях и корпоративных информационных системах, использовать существующие пакеты прикладных программ для сбора и анализа деловой информации с целью решения задач системы управления персоналом</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• навыками выбора приоритетов кадровой политики организации и стратегии управления персоналом;</li> <li>• основными видами анализа, обеспечивающими возможность использования инновационного потенциала аутсорсинга и аутстаффинга</li> <li>• навыками внедрения процедур аутсорсинга и аутстаффинга в организации;</li> <li>• методиками оценки экономической</li> </ul>
--	--	---

		<p>эффективности при реализации кадровой стратегий;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• навыками планирования и организации сбора и анализа исходных данных, необходимых для расчета социально-экономических показателей, формулировки выводов и рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом, средствами программного обеспечения сбора и анализа исходных эмпирических данных и количественного моделирования системы управления персоналом.</li> </ul>
--	--	---

#### 4. Объем, структура и содержание дисциплины

Очная форма

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 акад. часов.

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)							Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
			Контактная работа							
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа		
1	Теоретические основы аутсорсинга в управлении персоналом	3	2	4					5	Тестирование
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>								2	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - тест для самоподготовки
2	Технология лизинга и аутстаффинга персонала	3	2	4					5	Кейс «Договор аутстаффинга»
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>								2	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - тест для самоподготовки

3	Информационные процессы управления персоналом	3	2	8				5	Подготовка и обсуждение рефератов
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задачи для самоподготовки
4	Цифровой содержание, основные элементы	3	2	4		1		5	Кейс
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задачи для самоподготовки
5.	Классификация цифровых технологий в HR-процессах	3	4	8		1		6	Семинар
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - тест для самоподготовки
						2		0,5	33,5 Экзамен
	<b>Всего</b>	<b>108</b>	<b>12</b>	<b>28</b>		<b>8</b>		<b>0,5</b>	<b>59,5</b>

### Содержание разделов дисциплины:

#### ТЕМА 1. Теоретические основы аутсорсинга в управлении персоналом

Анализ понятия “аутсорсинг”. Исторические предпосылки и условия появления аутсорсинга. Особенности становления аутсорсинга в практике современного бизнеса. Актуальные проблемы современного аутсорсинга и перспективы его дальнейшего развития. Сущность процесса аутсорсинга и его особенности в управлении персоналом. Соотношение понятий «аутсорсинг», «лизинг персонала» и «аутстаффинг» Структура процесса аутсорсинга. Этапы реализации аутсорсинг-проекта. Стратегическое обоснование процесса аутсорсинга. Анализ фактического состояния и стратегическое позиционирование. Сущность соглашения (контракта) об аутсорсинге. Общая характеристика. Срок действия контракта. Гарантия безопасности Принципы стратегического позиционирования.

#### ТЕМА 2. Технология лизинга и аутстаффинга персонала

Сущностная характеристика понятия аутстаффинг. Возникновение и развитие рынка услуг аутстаффинга в мировой и отечественной практике. Формы организации аутстаффинга. Преимущества аутстаффинга. Риски, связанные с аутстаффингом. Перспективы развития рынка услуг аутстаффинга.

#### ТЕМА 3. Информационные процессы в управлении персоналом

Роль и значение информационных технологий в управлении персоналом (человеческими ресурсами). Программный комплекс поддержки управления персоналом (человеческими ресурсами). Рынок программных продуктов. Перспективы автоматизации управления человеческими ресурсами. Интеллектуальные информационные системы как платформа реализации передовых управленческих концепций

#### **ТЕМА 4. Цифровой HR: содержание, основные элементы**

Понятие и содержание «цифровой HR». Основные элементы цифрового HR: HR-аналитика; работа с данными; расчет результата; автоматизация кадровых процессов; проектный подход. Инструменты цифрового HR при формировании, использовании и развитии персонала: мобильные технологии для коучинга, для управления производительностью, для планирования времени, для рекрутинга (Digital-рекрутмент, онлайн-рекрутмент, фриланс, «робот Вера», чат-боты) и управления кандидатами, для планирования отпуска, технологии E-learning. Комплекс технических средств управления информационными ресурсами; средства коммуникационной и организационной техники; программные средства современных IT-технологий; нормативно-методическое обеспечение IT-технологий в управлении персоналом; рынок автоматизированных систем управления персоналом, тенденции, перспективы развития цифрового HR.

#### **ТЕМА 5. Классификация цифровых технологий в HR-процессах**

Диджитализация HR-процессов: понятие, содержание. Цифровые технологии в HR-функциях (кадровый учет и администрирование, компенсации и льготы, подбор персонала, оценка, адаптация, обучение и развитие, HR аналитика, коммуникации, управление талантами, HR брендинг). Методология HR-инжиниринга (системная организация HR менеджмента в среде «человек-корпоративная архитектура - информационные технологии»). Процессный подход в описании HR-процессов на базе IDEF, Visio. Понятие локальные сети; аппаратные компоненты локальной сети; глобальная сеть интернет; понятие мульти-медиа; технология мультимедиа в HR-процессах.

### **5. Образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

**В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:**

**Академическая лекция** (или лекция общего курса) – последовательное изложение материала, осуществляемое преимущественно в виде монолога преподавателя. Требования к академической лекции: современный научный уровень и насыщенная информативность, убедительная аргументация, доступная и понятная речь, четкая структура и логика, наличие ярких примеров, научных доказательств, обоснований, фактов.

**Вводная лекция** дает первое целостное представление о дисциплине (или ее разделе) и ориентирует студента в системе изучения данной дисциплины. Студенты знакомятся с назначением и задачами курса, его ролью и местом в системе учебных дисциплин и в системе подготовки специалиста. Дается краткий обзор курса, история развития науки и практики, достижения в этой сфере, имена известных ученых, излагаются перспективные направления исследований. На этой лекции высказываются методические и организационные особенности работы в рамках курса, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы.

**Обзорная лекция** – проводится обычно перед государственными или курсовыми экзаменами. В лекции излагаются лишь отдельные, наиболее крупные вопросы дисциплины. Материал лекции представляет конспективный обзор полного учебного курса. Проводится такая лекция с целью систематизации знаний студентов, полученных ими в ходе изучения (в том числе самостоятельного) учебного материала.

**Обобщающая лекция** – проводится в завершение изучения раздела или темы для закрепления знаний. На лекции вновь выделяются основные вопросы, используются обобщающие таблицы, схемы, алгоритмы, позволяющие включить усвоенные знания в новые связи и зависимости, переводя их на более высокие уровни усвоения.

**Инструктивная лекция** – проводится с целью организации последующей самостоятельной работы студентов по углублению, систематизации и обобщению материала данной дисциплины.

**Семинар (семинарское занятие)** – форма занятия, на котором происходит обсуждение

студентами под руководством преподавателя заранее подготовленных докладов, рефератов, проектов. Семинар выполняет следующие функции: систематизация и обобщение знаний по изученному вопросу, теме, разделу (в том числе в нескольких учебных курсах); совершенствование умений работать с дополнительными источниками, сопоставлять изложение одних и тех же вопросов в различных источниках информации; умений высказывать свою точку зрения, обосновывать ее; писать рефераты, тезисы и планы докладов и сообщений, конспектировать прочитанное. План семинара озвучивается заранее и в нем обычно указываются основные вопросы, подлежащие рассмотрению и литература, рекомендуемая всем и отдельным докладчикам.

**Практическое занятие** – занятие, посвященное освоению конкретных умений и навыков и закреплению полученных на лекции знаний по предложенному алгоритму.

**Проблемная лекция** – изложение материала, предполагающее постановку проблемных и дискуссионных вопросов, освещение различных научных подходов, авторские комментарии, связанные с различными моделями интерпретации изучаемого материала. Проблемная лекция начинается с вопросов, с постановки проблемы, которую в ходе изложения материала необходимо решить. В лекции сочетаются проблемные и информационные начала. При этом процесс познания студентов в сотрудничестве и диалоге с преподавателем приближается к поисковой, исследовательской деятельности. Содержание проблемы раскрывается путем организации поиска ее решения или суммирования и анализа традиционных и современных точек зрения.

**Практическое занятие на основе кейс-метода («метод кейсов», «кейс-стади»)** – метод, основанный на моделировании ситуации или использования реальной ситуации из научной, производственной, общественной и др. деятельности в целях анализа данного случая, выявления проблем, поиска альтернативных решений и принятия оптимального решения проблем. Данный метод дает возможность изучить сложные или эмоционально значимые вопросы в безопасной обстановке, а не в реальной жизни с ее угрозами, риском, тревогой о неприятных последствиях в случае неправильного решения. Студенты должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

**Лекция-беседа** или «диалог с аудиторией», является наиболее распространенной и сравнительно простой формой активного вовлечения студентов в учебный процесс. Эта лекция предполагает непосредственный контакт преподавателя с аудиторией. Преимущество лекции-беседы состоит в том, что она позволяет привлекать внимание студентов к наиболее важным вопросам темы, определять содержание и темп изложения учебного материала с учетом особенностей студентов.

**Лекция-дискуссия** – это взаимодействие преподавателя и студентов, свободный обмен мнениями, идеями и взглядами по исследуемому вопросу. В отличие от лекции-беседы здесь преподаватель при изложении лекционного материала не только использует ответы студентов на свои вопросы, но и организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами.

**Лекция с разбором конкретных ситуаций** – это по форме та же лекция-дискуссия, но на обсуждение преподаватель ставит не вопрос, а конкретную ситуацию. Как правило, такая ситуация представляется устно или в очень короткой видеозаписи, поэтому изложение ее должно быть очень кратким, но содержать достаточную информацию для оценки характерного явления и обсуждения. Это, так называемая, микроситуация. Слушатели анализируют и обсуждают ее сообща, всей аудиторией. Преподаватель старается активизировать участие в обсуждении отдельными вопросами, обращенными к отдельным слушателям, выясняет их оценку суждениям коллег, предлагает сопоставить с собственной практикой, «сталкивает» между собой различные мнения и тем развивает дискуссию, стремясь направить ее в нужное русло. Затем, опираясь на правильные высказывания и анализируя неправильные, ненавязчиво, но убедительно подводит аудиторию к коллективному выводу или обобщению.

**Деловая игра** – организация образовательного процесса, основанная на реконструкции моделей поведения в рамках предложенных сценарных условий. Используется моделирование

различных ситуаций, связанных с выработкой и принятием совместных решений, реконструкцией функционального взаимодействия в коллективе и т.п. В деловой игре обучение студентов происходит в процессе совместной деятельности. При этом каждый решает свою отдельную задачу в соответствии со своей ролью и функцией.

**Дискуссия или круглый стол** – коллективное обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы, сопоставление информации, идей, мнений, предложений. Этот метод позволяет закрепить полученные ранее знания, восполнить недостающую информацию, сформировать умения решать проблемы, научить культуре ведения дискуссии, выработать у студентов профессиональные умения излагать мысли, аргументировать свои соображения, обосновывать предлагаемые решения и отстаивать свои убеждения.

**Дебаты** – свободное высказывание, обмен мнениями по предложенному студентами вопросу или тезису. Участники дебатов приводят примеры, факты, аргументируют, логично доказывают, поясняют, дают информацию и т.д. Основное отличие дебатов от дискуссий состоит в следующем: эта форма «круглого стола» посвящена однозначному ответу на поставленный вопрос – да или нет. Причем одна группа (утверждающие) является сторонниками положительного ответа, а другая группа (отрицающие) – сторонниками отрицательного ответа.

**Практические занятия** включают два типа работ:

- Индивидуальная
- Групповая

**Индивидуальная работа** строится различными способами, как традиционными, в виде опроса, в случае если есть необходимость проверить уровень подготовки и наличие знаний, для выполнения последующих более практико-ориентированных заданий (кейсы, ситуации и т.п.). Эта оценка позволяет отсеять тех слушателей, кто в групповой работе может либо не приносить никакой ценности для группы, либо наоборот вносить деструктивный элемент в обсуждение за счет низкого (недостаточного) уровня знаний.

**Групповая работа** подразумевает командное обсуждение кейсов, ситуаций, представленного в последующем в виде краткого отчета и презентации. Проведение занятий в подобной форме предполагает переход от метода накопления знаний к практико-ориентированному обучению студентов. В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения студенты получают возможность развивать навыки маркетингового анализа и планирования.

*Методические рекомендации по работе с конкретной проблемной ситуацией:*

Проблемная ситуация не должна быть ограничена одной темой изучаемой дисциплины. Ситуация должна быть взаимосвязана с другими проблемами и вопросами. Обучающиеся должны использовать навыки нахождения междисциплинарных связей.

В ходе анализа проблемной ситуации студенты должны уметь выявить именно внутренние причины, а не их внешние проявления.

Обучающиеся должны продемонстрировать понимание концепций, идей и подходов, описанных в курсе, а также умение использовать их для анализа конкретной ситуации и для выработки рекомендаций. Обычно проблемную ситуацию можно интерпретировать несколькими способами, и студенты должны быть готовы к выявлению неопределенности и неоднозначности. Подход к работе с практической ситуацией должен быть системным.

Творческий аспект применения этих интерактивных форм обучения позволяет повысить эффективность образовательного процесса, за счет усиления познавательного интереса. Опыт, полученный при решении кейса, может оказаться даже более продуктивным в сравнении с приобретенным в профессиональной деятельности. Это происходит по нескольким причинам: инновационные методы позволяют увеличить масштаб охвата действительности, наглядно представить последствия принятых решений, дают возможность проверить альтернативные решения. Эмоциональный аспект интерактивных форм обучения повышает интерес участников к образовательному процессу, вовлекая в решение задач. Поэтому необходимо осуществлять обучение с усилением применения индивидуального подхода, развития творческих способностей, опираясь на их самостоятельную работу, активные формы и методы обучения.

**6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по**

## **дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

## **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»

[http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

### **а) основная литература**

1. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг и аутстаффинг в управлении персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 389 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01055-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]
2. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в управлении персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Д. Романова, Т. А. Винтова, П. Е. Коваль. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 271 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09309-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]

### **б) дополнительная литература**

1. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
2. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика : учебник для вузов / Л. И. Сергеев, А. Л. Юданова ; под редакцией Л. И. Сергеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13619-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. —

### **в) ресурсы сети «Интернет»**

1. [www.sci-innov.ru](http://www.sci-innov.ru) (Федеральный портал по научной и инновационной деятельности)
2. [www.innovbusiness.ru](http://www.innovbusiness.ru) (Информационный Интернет-канал)
3. [www.strf.ru](http://www.strf.ru) (Издание «Науки и технологии России»)
4. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) (Сайт «Корпоративный менеджмент» интересен для маркетологов прежде всего тем, что на нем добротнo выложены почти все публикации журналов „Маркетинг в России и за рубежом“ и „Практический маркетинг“ также журналов „Секрет фирмы“ и „Босс“.
5. [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru) (Сайт, имеющий название «Энциклопедия маркетинга», один из наиболее насыщенных и уважаемых сайтов по маркетинговой проблематике. Есть развитый форум. Широко представлена „Библиотека маркетолога“, включающая много рубрик, интересных и щедро наполненных полноценными текстами.)
6. Цифровой HR: пора найти свой подход // <https://www.osp.ru/cio/2016/8/13050629/>.
7. Digital HR: 7 правил существования компаний нового поколения  
// [http://neohr.ru/hr/article\\_](http://neohr.ru/hr/article_)

post/digital-hr-7-pravil-sushchestvovaniya-kompaniy-novogo-pokoleniya.

8. Digital в HR. Как эффективно использовать цифровые платформы // <https://delo.ua/education/digital-hr-novye-vyzovy-privlechenija-i-upravlenija-talantami-331301/>

9. Цифровой HR // <https://www.talent-management.com.ua/1332-tsifrovoj-hr/>

## **8. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;

- помещения для самостоятельной работы;

- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент кафедры управления и предпринимательства, к.э.н. \_\_\_\_\_ Андреев В.Е.

**Приложение №1 к рабочей программе дисциплины  
«Аутсорсинг и цифровизация в управлении персоналом»**

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущей и промежуточной аттестации магистров  
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,  
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,  
характеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы,  
используемые в процессе текущей аттестации**

**Тестирование по теме №1  
Вариант 1**

- 1) Передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области:  
а) аутсорсинг +  
б) аутотренинг  
в) аутоспортинг
  
- 2) Аутсорсинг позволяет повысить ... предприятия в целом и использовать освободившиеся организационные, финансовые и человеческие ресурсы для развития новых направлений или концентрации усилий, не требующих повышенного внимания:  
а) практичность  
б) эффективность +  
в) целостность
  
- 3) В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такая функция, как:  
а) статистика  
б) финансовый учёт  
в) бухгалтерский учёт +
  
- 4) В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такая функция, как:  
а) переводческие услуги +  
б) финансовый учёт  
в) посреднические услуги
  
- 5) В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такая функция, как:  
а) статистика  
б) посреднические услуги  
в) транспортные услуги +

- 6) Предполагает делегирование внешней специализированной компании решение вопросов, связанных с разработкой, внедрением и сопровождением информационных систем как целиком на уровне инфраструктуры предприятия, так и объёмов работ, связанных с развитием и/или поддержкой функционирования отдельных участков системы:
- а) АУТ-аутсорсинг
  - б) ИТ-аутсорсинг +
  - в) ИН-аутсорсинг
- 7) Наиболее распространенный на практике вид аутсорсинга в ИТ-сфере:
- а) установка компьютеров
  - б) покупка компьютеров
  - в) абонентское обслуживание компьютеров +
- 8) Один из вариантов бухгалтерского обеспечения функций учёта и отчетности на предприятии, за которое несёт полную ответственность, в соответствии с законодательством РФ, руководитель предприятия:
- а) бухгалтерский аутсорсинг +
  - б) финансовый аутсорсинг
  - в) общий аутсорсинг
- 9) Применение аутсорсинга ... является решением для предприятий, которые требуют быстрого запуска и обеспечения функционирования целого направления:
- а) торгового персонала
  - б) строительного персонала
  - в) логистического и складского персонала +
- 10) Компании, пользующиеся аутсорсингом ..., решают вопрос сезонной активности своего направления:
- а) торгового персонала
  - б) строительного персонала +
  - в) гостиничного и ресторанного персонала
- 11) . Использование аутсорсинга ... обеспечивает любые торговые сети необходимым количеством персонала непосредственно со дня её открытия:
- а) торгового персонала +
  - б) строительного персонала
  - в) производственного персонала
- 12) Вопрос высочайшей квалификации сотрудников, которая имеет прямое влияние на уровень удовлетворенности посетителей, решается посредством аутсорсинга:
- а) производственного персонала
  - б) гостиничного и ресторанного персонала +
  - в) логистического и складского персонала
- 13) Форма организации бизнеса, при которой два или более отдельных лица договариваются о владении предприятием и его управлении, объединяя свои финансовые ресурсы, распределяя риски, прибыли и убытки:
- а) партнерство +
  - б) полномочия
  - в) трансакции
- 14) Конкурентная среда, в которой предприятие устанавливает соответствие своего продукта потребительской группе или рынку:

- а) тактические зоны хозяйствования
- б) оперативные единицы бизнеса
- в) стратегические единицы бизнеса +

15) . Персонал – это коммерческие организации, оказывающие услуги в сфере логистики, так ли это:

- а) нет +
- б) да
- в) отчасти

16) Все человеческие ресурсы, которыми обладает организация, т.е. все работники, выполняющие производственные или управленческие операции:

- а) коллектив
- б) персонал +
- в) команда

17) Величина неустойки, которую предъявит к платежу провайдер аутсорсинговых услуг в случае досрочного расторжения контракта:

- а) цена переключения
- б) непрофильные расходы
- в) плата за разрыв контракта в аутсорсинге +

18) Система производственной взаимосвязи работников при осуществлении трудового процесса и их взаимодействие в подразделении и на предприятии:

- а) даунсайзинг
- б) кооперация +
- в) интеграция

19) Один из вариантов аутсорсинга, в котором стороны соглашения являются партнерами:

- а) усовершенствованный аутсорсинг
- б) трансформационный аутсорсинг
- в) совместный аутсорсинг +

20) Управленческий прием, цель которого – повышение специализации фирмы за счет исключения определенных бизнес-процессов:

- а) увеличение размеров
- б) уменьшение размеров +
- в) распространение размеров

21) Уменьшение размеров – это передача определенного ограниченного набора функций сторонней фирме или созданной для этих целей дочерней компании, так ли это:

- а) нет +
- б) да
- в) отчасти

22) Подготовка решения – это этап принятия решения о передаче каких-либо операций по аутсорсингу, который включает: план выполнения проекта, программу управления проектом и логистики и выработку механизма мониторинга, так ли это:

- а) да
- б) нет +
- в) отчасти

- 23) Этап принятия решения о передаче каких-либо операций по аутсорсингу, который включает: сопоставление внутренних и внешних возможностей, построение финансовых моделей и оценку прибыльности и рисков:
- а) задел решения
  - б) планирование решения
  - в) подготовка решения +
- 24) Сочетание целей и задач компании, предпринимательской мотивации, имеющихся технологий и активов, обуславливающие эффективность экономической ее деятельности:
- а) стратегия компании
  - б) предпринимательская компетенция +
  - в) корпоративное обучение
- 25) Набор показателей, характеризующих рынок с микроэкономической точки зрения:
- а) описание рабочего места
  - б) сценарий развития компании
  - в) структура рынка +
- 26) Комплекс финансово-хозяйственных, кадровых, технологических характеристик предприятия, определяющих успех на внутреннем и на внешнем рынках:
- а) мощность предприятия
  - б) конкурентоспособность предприятия +
  - в) цели предприятия
- 27) Конкурентоспособность предприятия – это комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик товара, определяющих успех на внутреннем и на внешнем рынках, так ли это:
- а) нет +
  - б) да
  - в) отчасти
- 28) Стратегия компании – это вероятность убытков или недополучения доходов как результат действия недостаточно подготовленного или слабо информированного специалиста на новой, недостаточно знакомой ему должности, так ли это:
- а) да
  - б) отчасти
  - в) нет +
- 29) Запланированный комплекс долгосрочных мероприятий, направленный на достижение основных целей компании:
- а) стратегия компании +
  - б) план компании
  - в) риск компании
- 30) За рубежом обычно используются две основные формы обучения персонала компаний:
- а) количественная и качественная
  - б) внутрифирменная и внешняя +
  - в) индивидуальная и групповая

## Кейс по теме № 2

# Договор аутстаффинга и правила его составления

## ДОГОВОР АУТСТАФФИНГА №

г. \_\_\_\_\_ « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

\_\_\_\_\_ в лице \_\_\_\_\_  
действующего на основании \_\_\_\_\_, именуемый в дальнейшем «  
Клиент», с одной стороны, и \_\_\_\_\_ в лице \_\_\_\_\_  
действующего на основании \_\_\_\_\_, именуемый в дальнейшем «Исполнитель», с другой  
стороны, именуемые в дальнейшем «Стороны», заключили настоящий договор, в дальнейшем  
«Договор», о нижеследующем:

### 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

- 1.1. Исполнитель принимает на себя обязательство оказывать по заявке Клиента услуги по предоставлению Клиенту работников (далее по тексту договора – работники) Исполнителя для участия в производственном процессе, управлении производством либо для выполнения иных функций, связанных с производством и (или) реализацией продукции (товаров, работ, услуг), на условиях, определенных настоящим Договором.
- 1.2. Квалификационные требования к сотрудникам определяются Клиентом в письменной заявке, направляемой им в адрес Исполнителя.

В нашем материале мы разберем вкратце, что представляет собой такая форма сотрудничества и узнаем, как составить договор аутстаффинга. Мы также оценим все риски и положительные стороны работы в такой форме.

Что такое аутстаффинг – простыми словами о сложном?

Аутстаффинг это возможность использовать сотрудников других компаний для удовлетворения собственных нужд. При этом компания, которая будет заказывать услуги, не вступает в официальные отношения с организацией, предоставляющей услуги аутстаффинга.

Получается, что компания, оказывающая такие услуги, сдает своих сотрудников «в аренду». Для сотрудничества нужно составить договор аутстаффинга, где нужно указать время выполнения работ, их объем, место работы. Таким образом, сотрудники организации, оказывающие услуги аутстаффинга, юридически работают в одном месте, но работу выполняют в другом.

Кроме того, компания, предоставляющая подобные услуги, на 100 % берет на себя все вопросы организации труда, включая выдачу документов, оформление банковской зарплатной карточки, оплату труда, НДФЛ и иных отчислений. Также работники подобной компании могут уходить в отпуск, брать больничные, оформлять дополнительную страховку.

Обычно подобные услуги оказывают компании в сфере предоставления услуг грузчиков, сантехников, электриков и многое другое.

Несмотря на то, что аутстаффинг не так популярен в России, как другие виды сотрудничества, он имеет плюсы и минусы, о которых стоит знать до момента заключения документа.

К плюсам стоит отнести:

- Снижение издержек по администрирование персонала, поскольку налогами, вопросами документов занимается фирма-аутстаффер.

- Исчезает проблема поиска редких специалистов. Кроме того, теперь можно воспользоваться помощью работника только в тот момент, когда он необходим.

- Экономия денежных средств на удержание работников.
  - Оптимизация штатного расписания.
  - Возможность привлечения персонала только в определенное время года (например, сезонные работы).
  - Отсутствие текучести кадров.
- Но есть и недостатки:
- Поскольку персонал будет работать по договору аутстаффинга, будем наблюдать за их минимальной лояльностью.
  - Снижается уровень ответственности за выполненные услуги, потому следует более тщательно контролировать персонал.
  - Руководство организации не может влиять на процессы, которые связаны с саморазвитием персонала, мотивацией.

Договор аутстаффинга – что нужно знать про его составление?

Любые мероприятия в рамках такой деятельности должны фиксироваться договором, в котором должны быть прописаны данные о ФИО специалиста, его профессии, прописываются сроки выполнения работ, их список, размер выплат. При этом компания, предлагающая услуги аутстаффинга, должна передать своему партнеру все данные о квалификации рабочих.

В ходе выполнения заказа оформляются акты о выполненных работах, где указывается количество затраченных часов, которые отрабатываются сотрудником.

Договор будет считаться заключенным в том случае, если стороны придут к согласию по поводу его основных условий – это прописано в ГК РФ. И самым важным условием является предмет договора – в случае если речь идет про аутстаффинг, это касается подбора персонала и его предоставления.

Читайте также! Концессионное соглашение: как составить договор

Разделы и структура

Данный документ может включать в себя такие разделы, как:

1. Предмет договора.
2. Права сторон, их обязанности.
3. Условия предоставления сотрудников.
4. Порядок оплаты, стоимость.
5. Ответственность сторон.
6. Положение.

Стоит отметить, что данные разделы могут быть дополнены другими в зависимости от нужд сторон.

Особенности документа

Вообще, компания, предоставляющая такие услуги, не будет отвечать за результат сотрудника, однако он должен как минимум обеспечить работника к требуемым стажом и квалификацией.

Чаще всего в качестве приложения используется запрос на специалиста, что особенно актуально в том случае, если заказчик и исполнитель собираются контактировать на регулярной основе.

Заявка на предоставление сотрудников

Давайте более подробно рассмотрим, как верно оформлять такой документ. В заявке будет содержаться такая информация, как:

- Номер и дата составления документа.
- Данные о Заказчике и Исполнителе.
- Наименование и место работы нанятого специалиста, его должность.
- Количество работников, которые нужны фирме.
- Их квалификация, желаемый опыт работы, стаж и т.д.

## Протокол подбора специалистов

В этом документе нужно указать размер вознаграждения за выполненную работу.

Подписывается протокол двумя сторонами, а затем подкалывается к основным документам, поскольку будет использоваться для расчета налогов.

На данный момент законодательство не предусматривает единую форму оформления такого документа, что говорит о том, что при необходимости стороны смогут дополнять документ какими-либо правилами и нормами. Главное, чтобы вносимые правки не перечили законодательству РФ.

## Риски, сложности и другие нюансы составления договора

Если речь идет о гражданско-правовых отношениях, то все они несут под собой определенные риски и нюансы как для Заказчика, так и для Исполнителя. Давайте рассмотрим их более подробно, чтобы вы были «во всеоружии».

### Налоговые риски

В налоговой довольно настороженно относятся к фирмам, применяющим подобные услуги, особенно в случае уменьшения налогооблагаемой базы. Чтобы подтвердить расходы, нужно иметь все доказательства для этого в виде документов, счетов, договоров.

Также нужно помнить, что если у двух компаний (исполнителя и заказчика) одно руководство, единый юрадрес, это может стать причиной проверки со стороны налоговой. Под подозрение могут также попасть те компании, которые работают лишь с одним заказчиком. Ну и не верят в налоговой тем компаниям, которые были созданы совершенно недавно, однако имеют штат свыше 100 человек.

### Скачать образец договора аутстаффинга

Таким образом, если налоговая обратит на вас внимание, нужно доказать, что необходимость привлечения специалистов со стороны была обоснованной.

Читайте также! Отличие трудового договора от гражданско правового договора

### Риски для исполнителя

Также есть и риски для тех, кто выполняет работы:

- Возникают сложности при оформлении пенсии, поскольку в процессе работы будут отсутствовать дополнительные страховые взносы даже в случае, если работник трудился в опасных условиях.
- На исполнителя не распространяются нормативные акты и локальные документы, принятые в организации, несмотря на его работу.
- Риски невыплаты заработной платы от компании-аутстаффера, что связано с тем, что многие из таких фирм на самом деле являются компаниями-«однодневками». Чтобы избежать этого, стоит изучить время работы компании на рынке, почитать отзывы в Интернете.

### Иные нюансы

В случае возникновения каких-либо вопросов, которые не урегулированы договором, их будут разрешать на основе ГК РФ. Если какие-либо положения документа противоречат нормам РФ, правовым актам и т.д., нужно использовать правила, разработанные законодательными органами.

## Договор аутстаффинга персонала — образец



Аутстаффинг — современный термин, который обозначает вывод собственных сотрудников за штат компании. Трудовые договоры у сотрудников заключены не в компании, в которой они на данный момент работают.

Личные дела и трудовые книжки хранятся у организации — аутстаффера. Это посредник, который берет на себя обязанность выплачивать заработную плату, предоставлять полный социальный пакет и другое.

Чтобы легально оформить договорные отношения, заключите специальный контракт о предоставлении персонала.

Что такое договор аутстаффинга?

Согласно договору организация должна предоставить заказчику сотрудников. Они должны обладать соответствующими навыками для выполнения качественного фронта работы.

Контракт оформляется на некоторую сумму. Клиент обязан оплатить выставленный счет.

Заказчика не должны волновать трудовые отношения между ним и сотрудниками. Проблемы трудовых споров, предоставление социальных гарантий и дополнительных расходов на заработную плату берет на себя аутстаффинговая компания.

Следует заметить, что контракт аутстаффинга на предоставление персонала не считается трудовым контрактом.

Аутстаффинг персонала — плюсы и минусы

Преимущества подобных услуг следующие:

- Низкие расходы на оплату труда;
- Низкие административные издержки;
- Низкие расходы за счет выполнения конкретных бизнес-процессов и концентрации сотрудников на определенные задачи;
- Низкие издержки, которые влияют на себестоимость производимой продукции или оказания услуг;
- Низкие расходы на прибыль, ведь затраты на услуги не облагаются большим налогом.

Договор аутстаффинга — образец

Каждое мероприятие аутстаффинга оформляется в виде условия в договоре. Иногда в нем прописывается информация о сотруднике, специализации и ФИО, периоде выполнения заданных работ, полном перечне и окончательной сумме.

Аутстаффер должен передать максимальные профессиональные данные о конкретном сотруднике. После старта процесса выполнения работ оформляются промежуточные акты. Они позволяют оценить продвижение и развитие бизнеса благодаря нанятым сотрудникам. В документах подробно пишется о выполнении деятельности и количестве отработанного времени.

Договор считается заключенным тогда, когда сторонами были рассмотрены все условия и они пришли к устному соглашению. Подобная норма указывается в Гражданском кодексе Российской Федерации. Основное условие — цель заключенного контракта. В данном соглашении таковым является качественный подбор узкоспециализированного персонала и его предоставление. Стоимость считается второстепенным условием.

Помимо этого, договор аутстаффинга с 2016 года включает следующие критерии:

- Цель заключенного контракта;
- Перечисленные обязанности и права двух компаний;
- Условия, по которым предоставляются квалифицированные сотрудники;
- Общая стоимость и порядок оплаты;
- Ответственность за сотрудников.

Указанные критерии не считаются основными правилами. Стороны по своему усмотрению могут включить некоторые условия или убрать их из списка.

Обратите внимание на основное требование — цель создания договора. В некоторых ситуациях стороны могут не прийти к общему согласию, тогда подобный контракт не будет действовать.

Согласно контракту аутстаффер не несет ответственность за качественное выполнение работы. Но он должен подобрать сотрудников, которые имеют нужную квалификацию для хорошего выполнения того или иного фронта деятельности. В течение указанного в контракте времени работники будут контактировать как с основным работодателем, так и с заказчиком.

Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга

Витко В. С. и Цатурян Е. А. написали книгу под названием Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга. В ней рассматриваются два важных понятия в современном обществе. Исследуется структура контрактов как в аутстаффинге, так и в аутсорсинге.

Авторы тщательно разбирают договор о предоставлении персонала и выясняют основные требования, которые должны быть включены. Они рассмотрели разные аспекты природы контракта и дают ответ о правомерности соглашения.

В исследовании подробно расписана практика не только Высших Арбитражных Судов Российской Федерации, но и местных судебных разбирательств.

Совет

Книга подойдет начинающим юристам, преподавателям, аспирантам юридических учебных учреждений и научным работникам.

Если у Вас есть вопросы, проконсультируйтесь у юриста. Задать свой вопрос можно в форму ниже, в окошко онлайн-консультанта справа внизу экрана или позвоните по номерам (круглосуточно и без выходных):(9

# Договор аутстаффинга персонала

## Договор о предоставлении персонала № 1

г. Москва

\_\_\_ 2019 г.

ООО «\_\_\_» именуемый в дальнейшем "Исполнитель", в лице директора \_\_\_\_\_ действующего на основании Устава, с одной стороны и ООО «Альфа», именуемый в дальнейшем "Заказчик", в лице генерального директора Львова Льва Ивановича, действующего на основании Устава, с другой стороны, а вместе именуемые "Стороны", заключили настоящий договор о нижеследующем:

### 1. Предмет договора

1.1. Предметом настоящего договора является предоставление Исполнителем Заказчику работников, соответствующих квалификационным требованиям, в количестве, установленном настоящим договором, а также оплата Заказчиком услуг Исполнителя.

1.2. Целью предоставления персонала является обеспечение работоспособности теплицы, г. Люберцы, ул. Садовая д. 19.

### 2. Обязанности Сторон

2.1. Исполнитель принимает на себя следующие обязательства:

2.1.1. Исходя из сформулированного Заказчиком запроса, осуществить подбор, отбор и направить в распоряжение Заказчика работников для выполнения работы на объектах Заказчика.

2.1.2. Квалификационные требования: уровень, профиль образования, квалификация по диплому, опыт работы в конкретной сфере, навыки и умения, наличие определенных лицензий, аттестаций, разрешений (допусков); сроки предоставления работников оформляются в виде приложений к настоящему договору, являющихся его неотъемлемой частью.

2.1.3. Обеспечить прибытие предоставляемых работников в организацию Заказчика по адресу: г. Люберцы, ул. Садовая д. 19.

2.2. Заказчик принимает на себя следующие обязательства:

2.2.1. Сформировать запрос на предоставление работников.

2.2.2. Принять предоставленных работников и обеспечить их работой.

2.2.3. Обеспечить работников надлежащими условиями труда.

2.2.4. Ознакомить предоставленных работников с требованиями к организации и охране труда, пожарной безопасности и иными требованиями, необходимыми для безопасного и качественного выполнения работы.

2.2.5. Оплатить услуги Исполнителя в размере и порядке, предусмотренных условиями настоящего договора.

Аутстаффинг представляет собой выведение персонала за штат фирмы. При этом трудовые договоры у работников заключены не с компанией, где они непосредственно выполняют свои трудовые функции, а с организацией – аутстаффером (посредником).

Последняя берет на себя обязанности по выплате заработной плате, функции налогового агента и пр. Договорные отношения между непосредственным работодателем и аутстаффером оформляются путем заключения договора о предоставлении персонала.

Что это за документ?

В соответствии с договором, аутстаффинговая компания обязуется предоставить заказчику персонал, который будет обладать определённым уровнем квалификации для выполнения трудовой функции. Заказчик же обязан оплатить сумму, которая указана в договоре.

Она не берет на себя роль налогового агента и делает отчисления на сотрудников во внебюджетные фонды.

Это трудовой договор?

Договор аутстаффинга персонала не является трудовым соглашением.

Рассматриваемое нами соглашения регулируется в рамках гражданского права. В настоящее время в ГК РФ не прописаны условия заключения и действия данного договора.

Зачем необходим?

**Договор аутстаффинга позволяет добиться решения следующих задач:**

- оптимизация экономической деятельности компании;
- снижение нагрузки на бухгалтерию компании и кадровую службу;
- возможность привлекать персонал при отсутствии кадрового работника;
- уменьшение рисков возникновения страховых случаев с работниками;
- снижение количества штата;
- отсутствие трудовых споров в рамках компании;
- возможность привлечения работников в необходимый период в требуемом количестве.

Преимущества составления

Основное преимущество данного договора для компании-заказчика – увеличение доходности бизнеса благодаря оптимизации штатного расписания, а также снижение рисков, связанных с разрешением трудовых споров.

Фактически обязанности работодателя будут лежать на аутстаффинговой компании.

Как посчитать районный коэффициент к заработной плате? Узнайте тут.

Что нужно знать при составлении договора аутстаффинга с 2019 года?

Любые манипуляции в рамках аутстаффинга оформляются договором на оказание услуг.

В ходе реализации услуг по данному договору оформляются акты о ходе работ. В них указывается объем выполненных операций и количество часов, отработанных сотрудником.

Требования к документу

Договор считается заключенным, когда стороны пришли к согласию относительно его существенных условий. Данная норма предусмотрена ГК РФ.

Существенным условием является предмет договора. В этом соглашении таковым признается подбор и предоставление персонала.

Цена не является существенным условием данного соглашения.

### **Тема 3 Тематика рефератов**

1. Направления реализации программы «Цифровая экономика Российской Федерации».
2. Роль информационных систем в обеспечении решения задач управления.
3. Автоматизация кадрового документооборота на основе информационных систем.
4. Системная организация HR менеджмента в среде «человек-корпоративная архитектура - информационные технологии»
5. Структура экономической информации.
6. Подбор персонала: техники фриланс.
7. Автоматический поиск кандидатов по разным источникам (работные сайты, соцсети).
8. Общая характеристика процесса сбора, передачи, обработки и накопления информации.
9. Различные форматы предварительной онлайн-оценки (опросники, тесты, кейсы с заданиями, квесты и т. д.).
10. Информационные технологии в экономике и бизнесе.
11. Сравнительный анализ моделей оказания HR - услуг и цифрового HR.
12. Цифровое рабочее место.
13. Цифровой дизайн в системе HR процессов.
14. Общая характеристика рынка информационных технологий.
15. Облачные технологии в цифровом HR.
16. Особенности информационных систем на базе персонального компьютера.
17. Общие требования, предъявляемые к современным информационным системам.
18. Сравнительная эффективность различных режимов работы информационных систем.
19. Структура и состав информационных систем.
20. Математические модели и оценка эффективности систем.

## Материалы для кейса по теме №4

### Цифровизация HR: тренд или необходимость?



*В этой статье мы поговорим о том, для чего нужна цифровая трансформация HR-процессов, какие изменения происходят в трудовом законодательстве РФ и какие инструменты помогают упростить и автоматизировать HR-процессы.*

Электронное кадровое делопроизводство помогает бизнесу не только решать ряд HR-вопросов, но и оптимизировать работу кадровой службы. К тому же, кадровый электронный документооборот (КЭДО) значительно упрощает взаимодействие с дистанционными сотрудниками, а в последнее время это становится все более актуальным. Повышение цифровой зрелости и в секторе бизнеса, и на уровне государства — это еще и цифровые риски. Поэтому защита данных и информационных систем — немаловажная и одна из приоритетных задач IT-отрасли. [КЭДО, или Почему все перейдут на HR-процессы без бумаг](#)

В 2021 году TANAiS совместно с [Московской Конфедерацией промышленников и предпринимателей \(работодателей\)](#) провели вебинар на тему цифровой трансформации HR-процессов. На нем были затронуты темы изменений в трудовом законодательстве РФ, трендов в управлении HR-процессами, проблематики на пути цифровизации, ИТ-решений. В статье мы опираемся на материалы вебинара, мнения экспертов и актуальную информацию Минтруда.

## Тенденции управления HR-процессами

О тенденции цифрового управления HR-процессами в России можно увереннее говорить с тех пор, как Минтруд РФ начал проводить уже второй эксперимент по переводу кадровых документов в электронный вид.



Елена Скрипко, эксперт по управлению документацией DocManagement Consult LLC, член международной некоммерческой профессиональной ассоциации ARMA International «Первый эксперимент в 2018 году выявил проблемы, препятствующие цифровизации кадровых документов и сформировал предложения по внесению изменений в законодательство РФ для возможности ведения КЭДО. В связи с этим, например, в декабре 2019 г. был подписан закон об электронных трудовых книжках. Во втором эксперименте Минтруда 2020–2021 гг. участие приняли 381 компания, для сравнения — в 2018 г. участников было 13. Каждый работодатель самостоятельно определял конкретный перечень кадровых документов, в отношении которых проводился эксперимент. Второй эксперимент по ведению КЭДО, особенностью которого стал перевод кадровых документов полностью в электронный вид без дублирования на бумажном носителе, привел к изменениям уже в конце 2020 г., а именно изменениям в ТК РФ о регулировании дистанционной (удаленной) работы. Уже осенью изменений станет еще больше, и цифровизация HR-процессов будет необходимостью».

## Что изменил Федеральный закон о дистанционной работе?

*Федеральный закон от 08.12.2020 № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях».*

С 1 января 2021 года дистанционная работа официально делится на временную и постоянную. Изменения коснулись взаимодействия кадровой службы с постоянными дистанционными работниками. Например, теперь работодатель не обязан отправлять бумажный вариант трудового договора удаленному сотруднику, если сам сотрудник не обратится с таким заявлением. Дистанционный работник может использовать как усиленную квалифицированную (УКЭП), так и усиленную неквалифицированную электронную подпись (УНЭП). Для таких документов, как трудовой договор, дополнительное соглашение, договор о материальной ответственности, ученический договор работодатель всегда использует только УКЭП. Работнику предоставлено право выбора. Для других документов подходит любая электронная подпись, которая

предусмотрена правовыми или организационными документами работодателя. Каждая из сторон обязана направлять подтверждение получения электронного документа от другой стороны в срок, определяемый локальными нормативными актами. Так, дистанционный сотрудник может ознакомиться с кадровыми документами под подпись по почте, через корпоративный портал, в мессенджерах.

Если у компании есть дистанционные работники, то уже сейчас можно их полностью переводить на КЭДО.

Виды документов	вид ЭП
<ul style="list-style-type: none"><li>• Трудовой договор</li><li>• Дополнительное соглашение</li><li>• Договор о материальной ответственности</li><li>• Ученический договор о получении образования без отрыва / с отрывом от работы</li></ul>	УКЭП+УКЭП УКЭП+УНЭП
Остальные документы и ознакомление с ними	Виды ЭП, предусмотренные Правовыми документами

*Каждая из сторон обязана направлять подтверждение получения электронного документа от другой стороны в срок, определенный ЛНА.*

## УКЭП и УНЭП — в чем разница?

Электронные документы, подписанные УКЭП, всегда признаются равнозначными документами, подписанными собственноручно, и могут применяться в любых правоотношениях. Документы, подписанные простой электронной подписью или УНЭП, признаются равнозначными документами на бумажном носителе, подписанным собственноручно, если это установлено законодательством или соглашением между сторонами. Такое соглашение должно содержать: порядок проверки электронной подписи; правила определения лица, подписывающего электронный документ, по его подписи; обязанность лица соблюдать конфиденциальность ключа электронной подписи.

## Как подготовиться к цифровизации HR-процессов?

Внедрить и освоить информационную систему недостаточно, нужно разработать правовую основу кадрового электронного документооборота, и это целый комплекс документов. Положение о делопроизводстве должно содержать раздел «Особенности электронного документооборота». Необходимо установить порядок использования УКЭП и приказ о работе в СЭД, который устанавливает правовое поле для работы с электронными документами и приравнивает действия сотрудников в СЭД к действиям, совершаемым в рамках бумажного документооборота.

По аналогии разрабатывается раздел «Особенности кадрового электронного документооборота» в Положении о кадровом делопроизводстве. Это потребует:

- Письменное согласие (заявление) сотрудника о присоединении к регламенту электронного взаимодействия;
- Положение о порядке обмена электронными документами;
- Положение об Удостоверяющем Центре (при применении УНЭП).



Сейчас в Госдуме на рассмотрении находится законопроект о внесении изменений в ТК РФ (в части регулирования электронного документооборота в сфере трудовых отношений). Что это означает? Елена Скрипко, эксперт по управлению документацией DocManagement Consult LLC: «Законопроект распространяется на документы, оформление которых в письменном виде или ознакомление с которыми под подпись работника предусмотрено законодательством РФ — это порядка 30 видов кадровых документов.

Для перехода на КЭДО работодатель вправе использовать:

- Свою информационную систему, которая должна обеспечивать:
  - Подписание электронных документов;
  - Хранение электронных документов в течение сроков, установленных для бумажных документов;
  - Фиксацию факта получения электронного документа сторонами;
  - Защиту персональных данных работников и электронных документов от неправомерного доступа, блокирования, уничтожения, модифицирования, копирования, предоставления, распространения и иных неправомерных действий в отношении такой информации.

- Единую цифровую платформу «Работа в России» (при условии регистрации работодателя на портале). Хранение документов, созданных с применением портала «Работа в России», обеспечивается ее оператором.

При подписании электронных документов работником используются все виды электронных подписей:

- усиленная квалифицированная ЭП — без дополнительных условий;
- усиленная неквалифицированная ЭП — при условии, что сертификат ключа проверки создан и используется в инфраструктуре информационных систем, используемых для предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме;
- простая ЭП — при условии, что ключ получен в соответствии с правилами использования простой электронной подписи при обращении за получением государственных и муниципальных услуг в электронной форме.

**Это означает, что в собственной информационной системе работодателя используются только усиленные квалифицированные подписи для работника и работодателя.**

Будут разработаны состав и форматы электронных кадровых документов, применяемых в информационных системах работодателей. Для платформы «Работа в России» будут утверждены формы и форматы для всех электронных документов, которые будут носить рекомендательный характер для применения в информационных системах работодателей».

## Цифровая трансформация HR-процессов. 7 шагов к кадровому электронному документообороту

31)31)

1 шаг	Создайте Рабочую группу проекта.
2 шаг	Проведите анализ HR-процессов.
3 шаг	Оптимизируйте их для автоматизации в форме электронных документов.
4 шаг	Выберите виды электронных подписей для электронных документов.
5 шаг	Подготовьте свою ИС в соответствии с требованиями законодательства.
6 шаг	Разработайте ЛНА и необходимые соглашения.
7 шаг	Ознакомьте сотрудников с ЛНА.

## Два подхода к цифровизации HR

32) При численности компании до 300 сотрудников затраты на бумажный КЭДО могут составлять до 1 млн. рублей в год. Особенно такие затраты ощутимы для компаний, в которых подразделения или предприятия находятся на отдалении друг от друга. В этом случае передача или пересылка бумажных документов занимает много времени и финансовых ресурсов.

33) Рассмотрим два подхода к цифровизации HR на базе Directum RX:

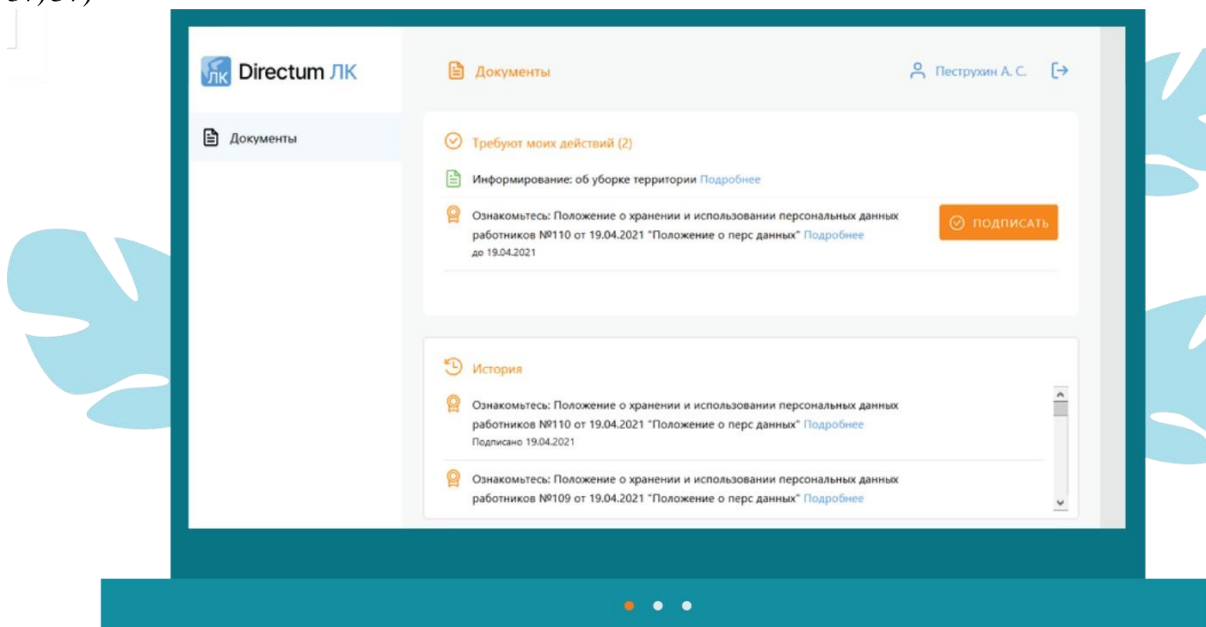
- Легкий кадровый ЭДО (подписание кадровых документов и перевод их в электронный вид);

- Комплексная цифровизация для решения различных HR-задач.
- 34) Внедрение первого варианта КЭДО позволяет осуществлять подписание документов электронной подписью, работать в личном кабинете, иметь доступ с веб- и мобильного интерфейса. Легкий КЭДО — это интеграция с популярными конфигурациями ERP и «Работой в России», поддержка облачной ЭП для сотрудника, второй фактор в виде SMS, автоматическая выдача и замена электронной подписи.

35) Так выглядит работа с документами в личном кабинете сотрудника в веб-интерфейсе:

### 36) Легкий КЭДО: веб-интерфейс

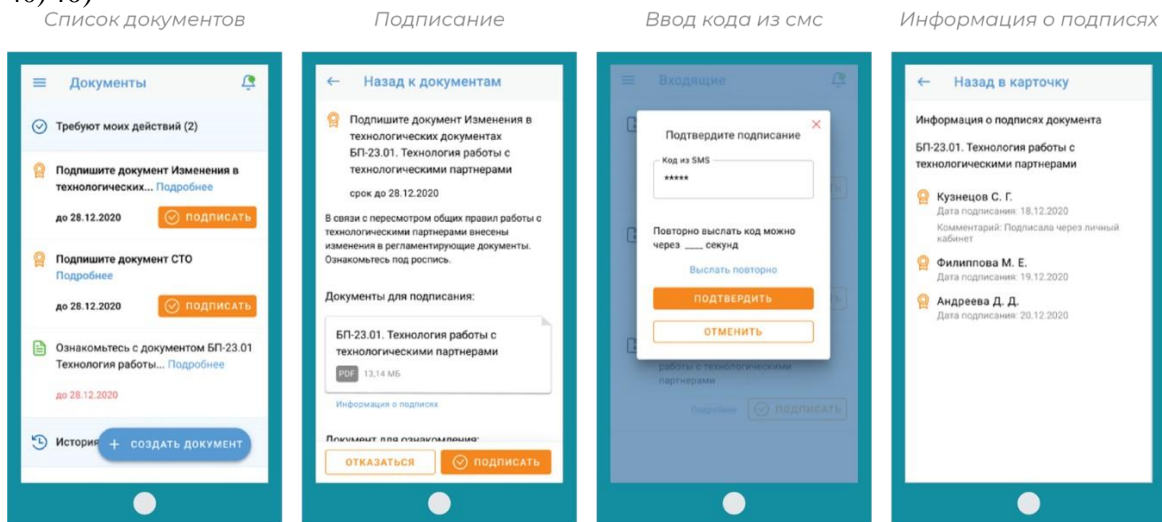
37) 37)



38) Так выглядит работа с документами в личном кабинете сотрудника в мобильном интерфейсе:

### 39) Легкий КЭДО: мобильный интерфейс

40) 40)



# Что представляет собой комплексная цифровизация HR?

В этом случае решение компании Directum — продукт HR Pro, нацеленный на полную автоматизацию бизнес-процессов. Для сокращения ежедневной рутины здесь встроены контроли и проверки документов, а также интеграция между корпоративными информационными системами, которые «подтягивают» нужные данные. Directum HR Pro — это не только легитимный обмен электронными кадровыми документами между работодателем и сотрудниками, но и полная автоматизация бизнес-процессов. Продукт решает такие HR-задачи, как подбор кандидатов, ознакомление с локальными нормативными актами, прием сотрудника, перевод на другую должность, увольнение. Здесь также есть опция управления командировками и авансовыми отчетами при помощи встроенного интеллекта по распознаванию и формированию документов. Задача по хранению кадровых документов (50-75 лет) реализуется с помощью долговременного архива. Это прием документов с проверкой целостности и юридической значимости, размещение и их учет, доступ, перештамповка, контроль сроков хранения и гарантированное уничтожение. Еще одна опция — личный кабинет сотрудника. Этот инструмент доступа к процессам и документам особенно актуален для сотрудников, у которых нет постоянного выделенного рабочего места. В личном кабинете отображены все данные сотрудника, а также информация по заработной плате, отпускам, командировкам и т. д.

Главная

Зарплата

Отпуска

Командировки

Документы

Кафетерий льгот

Больничный

**Профиль сотрудника**

Заявки

Компания

Профиль сотрудника

Соболева Надежда Николаевна

Секретарь

Табельный номер: 102

Контакты

Рабочий телефон

+7 (3412) 45-78-78

Мобильный телефон

+7 (800) 234-72-11

E-mail

info@sitename.ru

Дополнительный контакт

+7 (499) 277-15-60

Подразделение

ТехноСистемы\_МТ33, ООО

Служба генерального директора

Руководитель

Ивановский Геннадий Александрович

Генеральный директор

Надежда

Личные данные

Главное

Дата рождения

23.01.1976

Место рождения

Ижевск

Пол

Женский

Адреса

Адрес проживания

г. Ижевск,  
ул. Автозаводская,  
65-185

Семья

Семейное положение

замужем

Соболев Олег Андреевич

Дети

1

Анфиса, 2001 г.р.

Сообщить о смене личных данных

[Главная](#)[Зарплата](#)[Отпуска](#)[Командиров](#)[Документы](#)[Кафетерий л](#)[Больничный](#)[Профиль сот](#)[Заявки](#)[Компания](#)

## Расчетные листы

Месяц Начислено Выплачено

Март 2020



Организация: РОМАШКА ООО

РАСЧЕТНЫЙ ЛИСТОК ЗА ИЮЛЬ 2017

Кастанаев Павел Викторович (00017)

Организация: РОМАШКА ООО

Подразделение: Департамент информационных технологий

К выплате:

26 514,17

Должность: Специалист по сетевому обеспечению

Оклад (тариф): 80 000

Вид	Период	Рабочие		Оплачено	Сумма	Вид	Период	Сумма
		Дни	Часы					
Начислено:					76 322,58	Удержано:		9 922,00
Оплата по окладу	июль 2017	11	88	11,00 дн.	41 364,16	НДФЛ	июль 2017	9 922,00
Оплата сверхурочных часов	июль 2017		3	3,00 чс.	2 189,56	Выплачено:		66 400,58
Оплата работы в праздничные и выходные дни	июль 2017	1		1,00 дн.	7 773,28	Выплата аванса 3 от 20.07.17	июль 2017	32 760,27
Отпуск основной	26.07-28.07	3	24	3,00 дн.	8 191,14	Выплата в микрорасчетный период 4 от 21.07.17	июль 2017	7 126,14
Командировка	17.07-20.07	4	32	4,00 дн.	15 238,08	Выплата зарплаты 5 от 05.08.17	июль 2017	26 514,17
Больничный	05.07	1	8	1,00 дн.	256,44			
Больничный за счет работодателя	02.07-04.07	2	16	3,00 дн.	769,32			

Долг предприятия на начало

Долг предприятия на конец

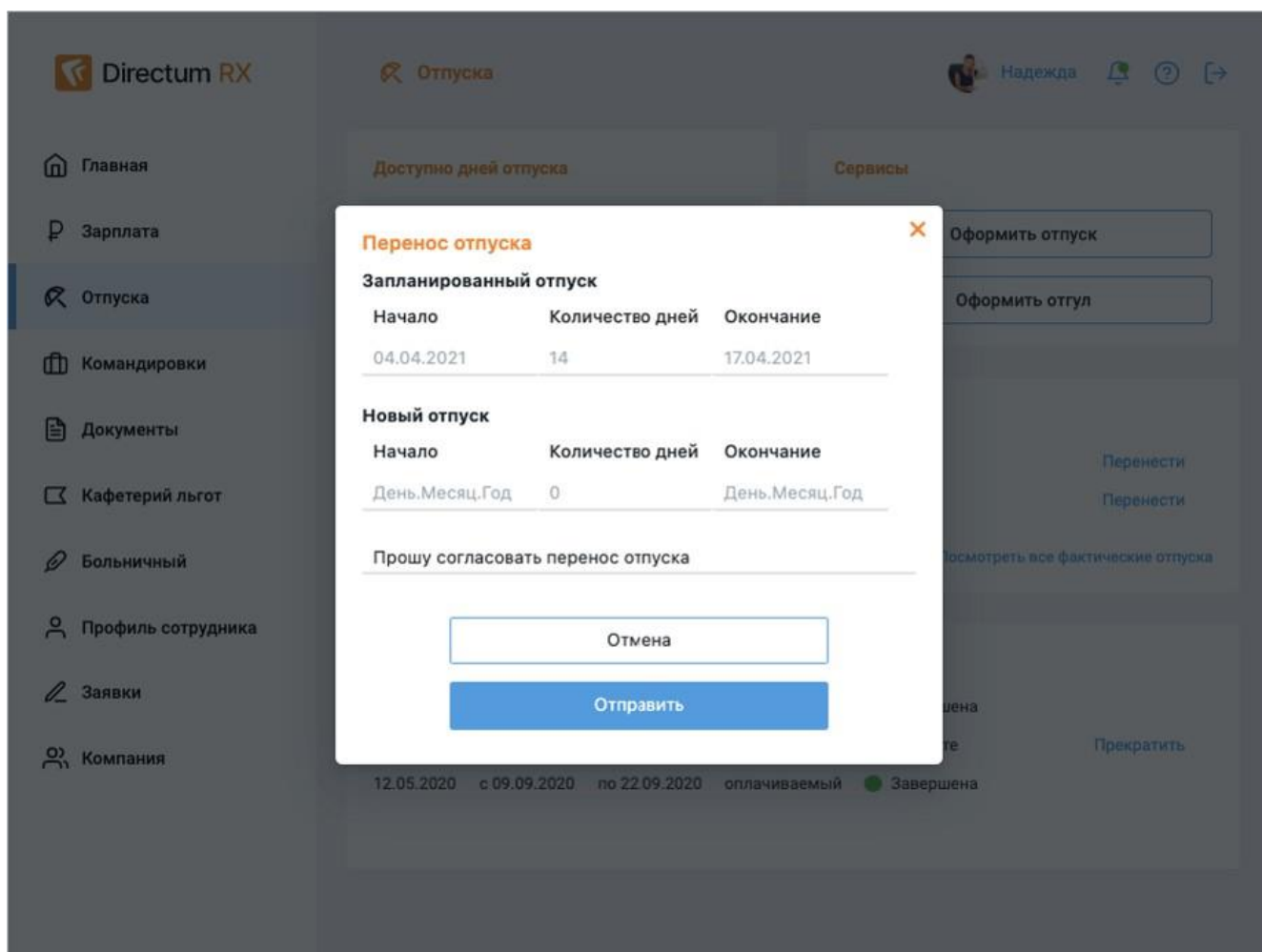
Общий облагаемый доход: 679 067,58



&lt;&lt; Назад Вперед &gt;&gt;

[Посмотреть](#)[Посмотреть](#)[Посмотреть](#)[Посмотреть](#)[Посмотреть все листы](#)[карту](#)

т



### Вопросы для подготовки к семинару по теме №5

1. Каково содержание диджитализации HR-процессов.
2. Назовите цифровые технологии в HR-функциях.
3. В чем заключается сущность методологии HR-инжиниринга?
4. На базе каких IT-платформ осуществляется декомпозиция HR процессов?
5. Что представляет собой процессный подход в описании HR-процессов?
6. Понятие локальные сети
7. Назовите аппаратные компоненты локальной сети, применяемые в HR-процессах.
8. В чем заключаются основные возможности мультимедиа?
9. На что делятся мультимедийные продукты?
10. Каковы цели мультимедийных технологий?
11. Каким образом используются технологии мультимедиа в HR-процессах.

## **Критерии оценки форм текущего контроля**

### **Тест**

Тест–инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

*Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.*

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента на более чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % тестовых заданий и менее.

### **Решение задач**

Решение задач–инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из расчетных заданий по теме, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

*Критерии оценки знаний обучаемых при проведении занятия.*

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного решения студента на более чем 81 % задач.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-80 % задач.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % задач.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % задач и менее.

### **Семинар**

Семинар –метод, контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

*Критерии оценки знаний обучаемых при проведении опроса.*

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими положительными ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

### **Кейс задание**

Кейс -задание является одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни через решение учебно-конкретных ситуаций. Кейс -метод предусматривает письменно представленное описание определенных условий из жизни хозяйствующего субъекта, ориентирующее студентов на формулирование проблемы и поиск вариантов ее решения. Результат выполнения кейс -задания оценивается с учетом *следующих критериев*:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс -задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

*Критерии оценивания выполнения кейс -задания.*

Оценка «отлично»

- при наборе в 5 баллов.

Оценка «хорошо»

- при наборе в 4 балла.

Оценка «удовлетворительно»

- при наборе в 3 балла.

Оценка «неудовлетворительно»

- при наборе в 2 балла и менее.

## **1.2 Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации**

**Экзамен проводится устно в виде собеседования по вопросам билета**

### **Вопросы для подготовки к экзамену**

1. Анализ понятия “аутсорсинг”.
2. Исторические предпосылки и условия появления аутсорсинга.
3. Особенности становления аутсорсинга в практике современного бизнеса.
4. Актуальные проблемы современного аутсорсинга и перспективы его дальнейшего развития.
5. Сущность процесса аутсорсинга и его особенности в управлении персоналом.
6. Соотношение понятий «аутсорсинг», «лизинг персонала» и «аутстаффинг»
7. Структура процесса аутсорсинга.
8. Этапы реализации аутсорсинг-проекта.
9. Сущность соглашения (контракта) об аутсорсинге.
10. Сущностная характеристика понятия аутстаффинг.
11. Возникновение и развитие рынка услуг аутстаффинга в мировой и отечественной практике.
12. Формы организации аутстаффинга.

13. Преимущества аутстаффинга. Риски, связанные с аутстаффингом.
14. Перспективы развития рынка услуг аутстаффинга.
15. Понятие и содержание «цифровой HR».
16. Основные элементы цифрового HR.
17. Инструменты цифрового HR при формировании, использовании и развитии персонала.
18. Комплекс технических средств управления информационными ресурсами
19. Средства коммуникационной и организационной техники.
20. Программные средства современных IT-технологий.
21. Нормативно-методическое обеспечение IT-технологий в управлении персоналом.
22. Рынок автоматизированных систем управления персоналом.
23. Тенденции, перспективы развития цифрового HR
24. Диджитализация HR-процессов: понятие, содержание.
25. Цифровые технологии в HR-функциях
26. HR аналитика.
27. HR брендинг.
28. Методология HR-инжиниринга
29. Процессный подход в описании HR-процессов.
30. Понятие локальные сети, аппаратные компоненты локальной сети
31. Глобальная сеть интернет, цифровой дизайн HR процессов.
32. Технология мультимедиа в HR-процессах.
33. Понятие интеллектуальных технологий и искусственного интеллекта.
34. Этапы развития информационных интеллектуальных технологий; системы поддержки принятия кадровых решений.
35. Сквозные цифровые технологии в HR процессах.
36. Использование программных продуктов и приложений в HR процессах

## **Приложение №2 к рабочей программе дисциплины «Аутсорсинг и цифровизация в управлении персоналом»**

### **Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Успешное овладение дисциплиной «Аутсорсинг и цифровизация в управлении персоналом», предусмотренное учебной программой, предполагает выполнение ряда рекомендаций.

1. Следует внимательно изучить материалы, характеризующие курс «Аутсорсинг и цифровизация в управлении персоналом» и определяющие целевую установку, а также учебную программу дисциплины. Это поможет четко представить круг изучаемых проблем и глубину их постижения.

2. Необходимо знать подборку литературы, достаточную для изучения предлагаемого курса. Список основной литературы предлагается.

При этом следует иметь в виду, что нужна литература различных видов:

а) учебники, учебные и учебно-методические пособия.

б) монографии, сборники научных статей, публикаций в экономических журналах, представляющие эмпирический материал, а также многообразные аспекты анализа современного развития организаций;

в) справочная литература – энциклопедии, экономические словари, раскрывающие категориально-понятийный аппарат.

3. Изучая учебную литературу, следует уяснить основное содержание той или иной управленческой проблемы.

4. При проведении практических занятий, используя активные методы обучения, написания и разбор деловых ситуаций, решение задач. Этот вид работы способствует выработке практического навыка в принятии управленческих решений.

В процессе обучения требуемый учебный материал магистранты получают на лекциях по установленному регламенту, а также при самостоятельном изучении предлагаемой им литературы по данной дисциплине и подготовки докладов для дебатов на семинарах в виде презентаций, а также на семинарских занятиях с применением видео-материалов, компьютерных технологий, выполнении тестовых работ.

Для активизации и углубления знаний студентов в данном курсе предусмотрено выполнение ими самостоятельной работы – подготовка выступления по одной из предлагаемых тем. Студент должен продемонстрировать свободную ориентацию в области изучения библиографических источников, статистических и фактологических данных по выбранной теме, освоение смыслового ее содержания и способности качественно и грамотно оформлять собственные выводы и предложения, а также компетентно вести научную дискуссию. Каждый студент должен участвовать в подготовке «кейса», предполагающего анализ конкретной ситуации, самостоятельно или в рамках малой группы. Работа в малых группах, разработка проектов способствует формированию инновационного подхода к решению актуальных проблем организационного поведения.