

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Таскаев Сергей Валерьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 02.07.2026 12:14:22  
Уникальный программный ключ:  
04c19ed8bfb98f3b6cb77a486b9a8788b8322325



|   |              |                        |               |
|---|--------------|------------------------|---------------|
| МИНОБРНАУКИ России  |              |                        |               |
| Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») |              |                        |               |
| Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования  |              |                        |               |
| Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине   |              |                        |               |
| направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами   |              |                        |               |
| ФГБОУ ВО «ЧелГУ».   |              |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 1 из 34 | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

**Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации  
по дисциплине (модулю)**

**Б1.В.07 Управление процессами**

*(указать индекс и наименование дисциплины)*

Направление подготовки (специальность)

**38.03.03 Управление персоналом**

*(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)*

Направленность (профиль)

**HR-менеджмент и управление командами**

*(указать при условии требования ФГОС)*

Присваиваемая квалификация

**Бакалавр**

*(указать в соответствии с ФГОС)*

Форма обучения

**очно-заочная**


*(выбрать очная, заочная)*

Год набора

2026

Челябинск, 2026 г.



|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 2 из 34  | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

## Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Перечень формируемых компетенций
  - 2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной
3. Содержание оценочных средств по дисциплине
  - 3.1. Виды оценочных средств
  - 3.2. Содержание оценочных средств
4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации
  - 4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации
  - 4.2. Критерии оценивания промежуточной аттестации по видам оценочных средств
  - 4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций.



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 3 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## 1. Паспорт фонда оценочных средств

Направление подготовки (специальности) 38.03.03 Управление персоналом

(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)

Направленность (профиль) HR-менеджмент и управление командами

(указать наименование)

Дисциплина Б1.В.07 Управление процессами

(указать индекс и наименование дисциплины)

Семестр(ы) изучения: 3 семестр

(указать № семестра(ов))

Форма (ы) промежуточной аттестации: экзамен

## 2. Перечень формируемых компетенций

### 2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной

Изучение дисциплины Б1.В.07 Управление процессами направлено на формирование следующих компетенций:

| Код и наименование компетенции согласно ФГОС   | Индикаторы достижения компетенций согласно ОПОП ВО   | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине  |
|--|--|--|
| 1  | 2  | 3  |
| <b>УК-10:</b> Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности                 | УК-10.1. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике.<br>УК-10.2. Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, использует финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом), контролирует собственные экономические и финансовые риски. | <b>Знать:</b><br>Основные принципы и методы экономического анализа процессов управления персоналом, включая подходы к оценке затрат, расчёту экономической эффективности кадровых решений и определению их влияния на операционные и финансовые показатели организации.<br><b>Уметь:</b><br>Применять экономические критерии и методы оценки для обоснования решений в области управления кадровыми процессами.<br><b>Владеть:</b><br>Навыками экономического обоснования управленческих решений в сфере управления персоналом, включая подготовку аналитических заключений, сравнительных расчётов альтернативных вариантов кадровых решений и оценку их потенциального экономического эффекта для организации. |
| <b>ПК-3:</b> Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и | ПК 3.1. Знает основы экономики, организации труда и управления персоналом, а также технологии и методики кадровой работы;<br>ПК 3.2. способен прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со   | <b>Знать:</b><br>Методологию процессного подхода к управлению персоналом, включая принципы проектирования, моделирования, анализа и оптимизации ключевых кадровых процессов в их взаимосвязи со стратегическими  |



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 4 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

|  |   |  |
|--|---|--|
| конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников | стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения;<br>ПК 3.3. Владеет методами реализации основных управленческих функций в сфере кадровой политики, а также навыками планирования изменений кадровой политики в разрезе стратегического управления | целями и кадровой политикой организации.<br><b>Уметь:</b><br>Проектировать, описывать и анализировать кадровые процессы организации с использованием современных нотаций моделирования<br>Разрабатывать предложения по оптимизации кадровых процессов для достижения целевых показателей эффективности<br><b>Владеть:</b><br>Навыками практического моделирования и регламентации кадровых процессов, обеспечивающих согласованное функционирование системы управления персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия. |
|--|---|--|

### 3. Содержание оценочных средств по дисциплине

#### 3.1 Виды оценочных средств

| Код, наименование компетенции согласно ФГОС   | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине   | Контролируемые темы/разделы (номер и название раздела из РПД п.2.2)   | Семестр | Номер задания                    | Наименование оценочного средства  |
|---|---|---|---------|----------------------------------|---|
| <b>УК-10:</b><br>Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности | <b>Знать:</b><br>Основные принципы и методы экономического анализа процессов управления персоналом, включая подходы к оценке затрат, расчёту экономической эффективности кадровых решений и определению их влияния на операционные и финансовые показатели организации. | Раздел 1. Бизнес-процессы. (Бизнес-процессы: основные понятия и определения. Классификация бизнес-процессов. Методика документирования бизнес-процессов. Инструментальные системы моделирования бизнес-процессов. Анализ процессов. HR-процессы. HR-цикл) | 3       | 3.2.2.1 – 1-20<br>3.2.2.2 – 1-30 | Задания закрытого типа с 1 или 2 правильным вариантом ответа для промежуточной аттестации |
|   | <b>Уметь:</b><br>Применять экономические критерии и методы оценки для обоснования решений в области управления кадровыми процессами.  |   | 3       | 3.2.2.1 – 1-20<br>3.2.2.2 – 1-30 | Задания закрытого типа на установление соответствия                                       |
|   | <b>Владеть:</b><br>Навыками экономического обоснования управленческих решений в сфере управления персоналом, включая подготовку аналитических заключений, сравнительных расчётов альтернативных   |   | 3       | 3.2.2.1 – 1-20<br>3.2.2.2 – 1-30 | Задания открытого типа, где нужно вставить пропущенн                                      |



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 5 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

|  | вариантов кадровых решений и оценку их потенциального экономического эффекта для организации.  | Раздел 2. Основные HR-процессы (Подбор, найм, адаптация. Оценка, развитие и обучение персонала. Мотивация и управление продуктивностью. Удержание. Оффбординг. Exit-management. Кадровое делопроизводство) |   |                                  | ое слово |   |                                  |
|--|--|--|---|----------------------------------|----------|---|----------------------------------|
| <b>ПК-3:</b><br>Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников | <b>Знать:</b><br>Методологию процессного подхода к управлению персоналом, включая принципы проектирования, моделирования, анализа и оптимизации ключевых кадровых процессов в их взаимосвязи со стратегическими целями и кадровой политикой организации.   | Раздел 3.<br>Инструменты для развития HR-процессов в компании (Автоматизация процессов. Удаленная работа. Распределенная команда. HR-аналитика. HR-дашборд)  | 3 | 3.2.2.1 – 1-20<br>3.2.2.2 – 1-30 |          |   |                                  |
|  | <b>Уметь:</b><br>Проектировать, описывать и анализировать кадровые процессы организации с использованием современных нотаций моделирования<br>Разрабатывать предложения по оптимизации кадровых процессов для достижения целевых показателей эффективности |  |   |                                  |          | 3 | 3.2.2.1 – 1-20<br>3.2.2.2 – 1-30 |
|  | <b>Владеть:</b><br>Навыками практического моделирования и регламентации кадровых процессов, обеспечивающих согласованное функционирование системы управления персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия.                               |  |   |                                  |          |   |                                  |

### 3.2 Содержание оценочных средств


#### 3.2.1 Текущая аттестация

#### Практические задания с примерами ответов

#### Практическое задание № 1.

#### «Хаос в адаптации»

**Контекст:** Компания «Альфа» (средний бизнес, офлайн-продажи). Выход стажеров на плановые показатели занимает 4 месяца вместо запланированных двух. 20% новичков увольняются на испытательном сроке. Причины: отсутствие плана вхождения в должность,

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 6 из 34  | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

закрепленного наставника назначают постфактум, доступ к базам знаний открывают на 5-й день работы.

### Блок А. Анализ и выявление проблемы

1. Определите, на каких этапах сквозного HR-процесса «Адаптация» возникают основные потери и логические разрывы согласно классификации Lean.
2. К какому виду бизнес-процессов (основной, управляющий, поддерживающий) относится адаптация в данном контексте? Обоснуйте.

### Блок Б. Разработка решения и обоснование

1. Предложите не менее трех конкретных мероприятий по оптимизации процесса адаптации.
2. Обоснуйте, как именно предложенные изменения повлияют на ключевые показатели эффективности (сокращение времени выхода на мощность, снижение текучести).

### Блок В. Моделирование и план внедрения

1. Разработайте новую последовательность операций (алгоритм) для первых 3 дней сотрудника («Welcome-план»).
2. Составьте план внедрения изменений (подготовка, пилот, масштабирование).

## Пример решения задания № 1

### Блок А.

#### 1. Потери и разрывы:

- **Ожидание:** Доступ к системам открывается на 5-й день, сотрудник простаивает.
- **Дефекты:** Отсутствие плана вхождения в должность приводит к неправильному изучению продукта.
- **Неиспользованный человеческий потенциал:** Наставник не готовится к выходу новичка, обучение происходит бессистемно.
- **Логический разрыв:** Процесс трудоустройства (кадровое делопроизводство) закончен, а процесс включения в работу (бизнес-процесс) еще не начат.

2. **Тип процесса:** Основной (операционный). Адаптация непосредственно создает ценность для бизнеса, превращая нанятого кандидата в производительного сотрудника, что напрямую влияет на выручку.


### Блок Б.

#### 1. Мероприятия:

- Разработка «Карты адаптации» (Pre-boarding) еще до выхода сотрудника (отправка материалов для ознакомления).
- Автоматическая настройка учетных записей и рассылка доступов в первый рабочий день к 9:00.
- Закрепление за новичком наставника (buddy) с оплачиваемой функцией наставничества и планом встреч.

#### 2. Влияние на KPI:

- *Time to Productivity:* Сократится с 4 до 2,5 месяцев за счет ликвидации ожидания в первую неделю.

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 7 из 34  | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

- *Текущность на испытательном сроке:* Снизится с 20% до 10% за счет снижения тревожности новичка в первые дни.

## Блок В.

### 1. Алгоритм первых 3 дней (То-Ве):

- **До выхода (за 3 дня):** HR отправляет welcome-письмо с маршрутом, дресс-кодом и ссылкой на предварительное изучение истории компании.
- **День 1:**
  - 09:00 – Рабочее место готово, ПК включен, доступы активны.
  - 09:30 – Встреча с HR, подписание обходного листа (выдача мерча, пропуска).
  - 10:30 – Встреча с руководителем: постановка целей на испытательный срок (SMART).
  - 14:00 – Обед с наставником (неформальное знакомство с командой).
- **День 2:** Работа с наставником по утвержденной программе обучения продукту.
- **День 3:** Знакомство с ИТ-архитектурой и базами знаний, прохождение инструктажа.

### 2. План внедрения:

- **Этап 1 (2 недели):** Разработка регламентов welcome-плана и обучение наставников.
- **Этап 2 (Пилот, 1 месяц):** Запуск на одном отделе продаж.
- **Этап 3 (Спустя 1,5 месяца):** Замер KPI, коррекция и масштабирование на всю компанию.

## Практическое задание № 2. «Воронка подбора без дна»

**Контекст:** IT-компания «Бета». Воронка подбора: 500 откликов -> 50 собеседований -> 5 финальных интервью -> 1 оффер -> 0 выходов (отказ кандидата). Рынок труда кандидатский. Причина сбоя: финальное собеседование длится 3 часа, руководитель задает некорректные стрессовые вопросы, фидбек дается через 5 дней.


### Блок А. Анализ и выявление проблемы

1. Проанализируйте воронку с точки зрения конверсии. На каком этапе критический разрыв?
2. Какие требования к последовательности операций и поведению участников процесса нарушены?

### Блок Б. Разработка решения и обоснование

1. Предложите изменения в процедуру финального этапа отбора (реинжиниринг этапа).
2. Обоснуйте, как предложение повлияет на показатель стоимости найма (Cost per Hire) и качество кандидатского опыта.

### Блок В. Моделирование и план внедрения

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 8 из 34  | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

1. Изобразите новую модель этапа «Финальное интервью» в виде блок-схемы с распределением ответственности.
2. Предложите KPI для оценки эффективности нового процесса.

## Пример решения задания № 2

### Блок А.


1. **Критический разрыв:** Этап «Финальное интервью -> Оффер». Конверсия в выход падает до 0%. Это узкое горлышко, которое обнуляет затраты на весь предыдущий поиск.
2. **Нарушения:**
  - Нарушено требование к временным рамкам операции (интервью 3 часа – неадекватная нагрузка, нет ограничения).
  - Отсутствует стандарт проведения интервью (некорректные вопросы).
  - Нарушен принцип клиентоориентированности (обратная связь дается с задержкой, кандидат «остывает» или принимает другой оффер).

### Блок Б.

1. **Предложения по реинжинирингу:**
  - **Ограничение:** Финальное интервью разбивается на две секции по 45 минут (техническая и управленческая) с перерывом или в разные дни.
  - **Гайд по интервью:** Разработать скрипт и чек-лист компетенций, запретить вопросы не по профилю.
  - **SLA по обратной связи:** Установить жесткий норматив – фидбек дается в течение 24 часов, оффер выставляется в течение 2 часов после положительного решения.
2. **Влияние на показатели:**
  - *Cost per Hire:* Снизится, так как рекламный бюджет на 500 откликов перестанет тратиться впустую.
  - *Кандидатский опыт (NPS):* Повысится за счет уважения ко времени кандидата и быстрой обратной связи, увеличится число принятых офферов.

### Блок В.

1. **Новая модель этапа (текстовый алгоритм):**
  - **Владелец процесса (Рекрутер):** Согласовывает время (2 слота), инструктирует руководителя по скрипту.
  - **Техническое интервью (Тимлид, 45 мин):** Оценка hard skills по чек-листу.
  - **Финальное интервью (Руководитель, 45 мин):** Оценка мотивации и soft skills.
  - **Принятие решения (встреча 15 мин):** Тимлид + Руководитель + Рекрутер обсуждают баллы по чек-листу.
  - **Рекрутер:** Выставляет оффер в системе за 2 часа.
2. **KPI процесса:**
  - *Offer Acceptance Rate:* отношение числа вышедших к числу получивших оффер (цель > 85%).
  - *Time to Offer:* время от заявки до отправки оффера.

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 9 из 34  | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

- *Время финального интервью:* соответствие регламенту (не более 90 минут суммарно).

### Практическое задание № 3. «Дашборд ради дашборда»

**Контекст:** Производственный холдинг «Гамма». Отдел персонала ежемесячно готовит 40-страничный отчет в Excel для гендиректора. Отчет готовится 5 дней, содержит устаревшие данные. 90% отчета директор не открывает, но жалуется, что не видит связи текучести кадров с простоями станков.

#### **Блок А. Анализ и выявление проблемы**

1. К какому типу потерь в процессной аналитике относится данная ситуация?
2. Почему классическая отчетность не обеспечивает поддержку принятия решений в данном кейсе?

#### **Блок Б. Разработка решения и обоснование**

1. Предложите концепцию HR-дашборда, исключаящую информационный шум.
2. Обоснуйте выбор 3-4 конкретных метрик для вывода на панель управления директора.

#### **Блок В. Моделирование и план внедрения**

1. Составьте последовательность шагов по переходу от статического отчета к интерактивному дашборду.
2. Опишите требования к визуализации данных для выявления корреляции между текучестью и производственными простоями.

---


#### **Пример решения задания № 3**

##### **Блок А.**

1. **Тип потерь:** Это классические потери:
  - **Лишняя обработка (Over-processing):** Создание избыточного 40-страничного документа, который не читают.
  - **Запасы (Inventory):** Накопление массивов неиспользуемой информации.
2. **Проблема классической отчетности:** Отчет статичен и отвечает на вопрос «Что произошло?» (дескриптивная аналитика). Он не показывает взаимосвязи (корреляции) и не позволяет строить прогнозы. Директору не нужна констатация факта увольнений, ему нужен инструмент для поиска первопричин.

##### **Блок Б.**

1. **Концепция дашборда:** «Кабина пилота» – один экран монитора, данные в реальном времени, визуализация трендов, а не таблицы цифр. Детализация доступна по клику (drill-down).
2. **Конкретные метрики на главном экране:**
  - **Воронка текучести по критическим цехам:** Где уходят больше всего.
  - **Коэффициент абсентеизма vs Коэффициент простоя оборудования:** Наложение двух графиков для поиска связи.

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 10 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

- **Индекс удовлетворенности сотрудников (eNPS) по подразделениям.**
- **Скорость закрытия ключевых вакансий** в производственном блоке.

#### **Блок В.**

##### **1. План перехода:**

- **Шаг 1:** Опрос заказчика (директора) для уточнения гипотез (на что повлияла текучесть).
- **Шаг 2:** Интеграция данных (выгрузка из 1С:ЗУП и АСУ ТП в BI-систему, например, Power BI).
- **Шаг 3:** Разработка макета: график простоев (синий) и график увольнений (красный) на одной временной шкале.
- **Шаг 4:** Обучение директора использованию фильтров.
- **Шаг 5:** Отказ от бумажного отчета, переход на планшетную версию дашборда.

##### **2. Требования к визуализации:**

- Совмещенная гистограмма: ось X – месяцы, ось Y слева – часы простоев, ось Y справа – количество уволившихся.
- Цветовое кодирование зон риска (красный – превышение нормы).
- Возможность фильтрации по конкретному цеху.

### **Практическое задание № 4. «Цифровой колониализм на удаленке»**

**Контекст:** Компания «Дельта» перевела сотрудников на гибрид. Руководители жалуются, что подчиненные «ничего не делают из дома». Внедрили программу, которая делает скриншоты рабочего стола каждые 10 минут. Резко выросла текучесть среди разработчиков. Продуктивность упала, так как лучшие специалисты уволились, а оставшиеся имитируют бурную деятельность.

#### **Блок А. Анализ и выявление проблемы**

1. Определите логическую ошибку в требованиях к показателям эффективности удаленной работы.
2. Какие негативные последствия для HR-бренда повлекло данное решение?

#### **Блок Б. Разработка решения и обоснование**

1. Разработайте предложение по смене модели контроля на модель управления по целям (MBO/OKR) для распределенной команды.
2. Обоснуйте, как смена модели повлияет на производительность и мотивацию квалифицированных кадров.


#### **Блок В. Моделирование и план внедрения**

1. Составьте административный регламент взаимодействия в асинхронном режиме для команды разработки.
2. Предложите показатели для оценки эффективности процессов удаленной работы, альтернативные скриншотам.

---

#### **Пример решения задания № 4**

##### **Блок А.**

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 11 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

1. **Логическая ошибка:** Подмена цели процесса (создание кода / продукта) контролем средства (сидение за компьютером). Эффективность (KPI) измеряется результатом, а не временем физического присутствия онлайн. Нарушен принцип управления знаниями – креативный труд нельзя измерять конвейерными метриками.
2. **Последствия для HR-бренда:** Формирование образа токсичного работодателя. Уход лучших (тех, кому легче найти работу), оставление «среднячков», готовых терпеть надзор. Снижение входящего потока качественных кандидатов (отрицательный eNPS).

#### Блок Б.

1. **Предложение (МВО/ОКР):**
  - Отказ от средств трекинга активности.
  - Внедрение спринтов с четко запланированными результатами (Story Points).
  - Ежедневные синк-встречи (Daily Stand-up) на 15 минут с вопросом: «Что сделал, какие блокеры?».
  - Оценка по факту сдачи кода (Code Review, Deploy), а не по времени в мессенджере (зеленый кружок).
2. **Влияние:**
  - *Производительность:* Разработчики сами управляют временем потока («flow»), что критично для сложной интеллектуальной работы.
  - *Мотивация:* Возвращение автономии и профессионализма, снижение стресса. Лояльность лучших специалистов восстанавливается.

#### Блок В.


1. **Регламент асинхронного взаимодействия:**
  - Все задачи ставятся в таск-трекере (Jira/Trello) с четкими критериями готовности (DoD).
  - Коммуникация по рабочим вопросам ведется в корпоративном мессенджере в формате текста (не голосовых сообщений), чтобы не прерывать коллегу.
  - Время ответа на сообщение в рабочее время: до 2 часов.
  - Синхронные встречи (митинги) проводятся строго по повестке в зарезервированные «слоты», запрещено назначать встречи без предварительного плана.
2. **Альтернативные показатели эффективности:**
  - *Velocity (Скорость команды):* количество закрытых задач за спринт.
  - *Time to Market:* время от постановки задачи до релиза.
  - *Отзывы внутренних заказчиков (Stakeholder Satisfaction).*

### Практическое задание № 5. «Кадровое делопроизводство (КДП) как черная дыра»

**Контекст:** HR-отдел жалуется на огромную нагрузку по оформлению документов. При анализе выяснено, что приказ на командировку проходит 5 кругов согласования, включая бухгалтерию и юриста, хотя юрист проверяет только шаблон раз в год. Сотрудник ждет подписания приказа 3 дня.

#### Блок А. Анализ и выявление проблемы

1. Назовите тип потерь в данном процессе.

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 12 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

2. На каком основании можно исключить этап согласования с юристом из каждой операции, не повышая риски компании?

#### **Блок Б. Разработка решения и обоснование**

1. Предложите модель автоматизации или реинжиниринга для сокращения цепочки согласования.
2. Обоснуйте экономию трудозатрат в часах для HR-специалиста и бухгалтера.

#### **Блок В. Моделирование и план внедрения**

1. Постройте диаграмму «как есть» (As is) и «как должно быть» (To be) процесса согласования приказа.
2. Предложите чек-лист для перехода на риск-ориентированное согласование.

### **Пример решения задания № 5**

#### **Блок А.**


1. **Типы потерь:**
  - **Лишние движения и ожидание:** Перемещение бумажного документа или файла по пяти папкам, очередь на проверку.
  - **Лишняя обработка:** Многократная проверка того, что уже стандартизировано.
2. **Основание для исключения юриста:** Принцип стандартизации и делегирования. Если форма приказа унифицирована и утверждена юристом как типовый шаблон, проверять каждый приказ по шаблону нет смысла. Достаточно проверки на соответствие справочнику (ФИО, даты) автоматически или силами самого инициатора.

#### **Блок Б.**

1. **Модель To be:**
  - Маршрутизация через СЭД (систему электронного документооборота).
  - Инициатор вносит данные в электронную форму.
  - Автоматическая проверка на заполнение обязательных полей.
  - Маршрут согласования сокращен до: 1) Непосредственный руководитель (подтверждение необходимости), 2) Бухгалтер (проверка бюджета) -> Автовыпуск приказа.
2. **Обоснование экономии:**
  - Время юриста высвобождается полностью (экономия 15 мин на каждом приказе, умноженные на 100 приказов = 25 часов в месяц).
  - Время простоя сотрудника в ожидании подписи сокращается с 3 дней до 2 часов.

#### **Блок В.**

1. **Модели:**
  - *As is:* Сотрудник -> Руководитель -> Секретарь (проверка ошибок) -> Юрист -> Главбух -> Гендир (подпись).
  - *To be:* Сотрудник вводит в ERP -> Автопроверка справочников -> Руководитель (эл. подпись) -> Бухгалтер (эл. подпись) -> Автогенерация PDF с факсимиле.
2. **Чек-лист риск-ориентированного подхода:**
  - Приказ типовой? (Да / Нет).

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 13 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

- Бюджет утвержден в рамках планового годового бюджета? (Да / Нет).
- Если ответы «Да» — юрист не участвует. Если «Нет» (например, нестандартная зарубежная командировка) — подключается юрист.

### Практическое задание № 6. «Рекрутинг без разбора требований»

**Контекст:** Заказчик (руководитель отдела маркетинга) пишет в заявке: «Мне нужен профессионал, как тот парень, который вел наше обучение три года назад». HR-отдел месяца ищет такого человека. Найденный кандидат не подходит, так как владеет другими инструментами. Заказчик недоволен.

#### **Блок А. Анализ и выявление проблемы**

1. Какое фундаментальное правило определения требований к входу HR-процесса нарушено?
2. Определите границы ответственности HR и заказчика в возникновении данной проблемы.

#### **Блок Б. Разработка решения и обоснование**

1. Разработайте алгоритм (чек-лист) первичного интервью с заказчиком для выявления реальных компетенций, исключая «поиск души».
2. Обоснуйте, как этот инструмент сократит время закрытия вакансии (Time-to-fill).

#### **Блок В. Моделирование и план внедрения**

1. Сформируйте «Профиль должности» на основе данных кейса (переведите эмоциональный запрос в конкретные навыки).
2. Опишите процесс валидации заявки на подбор.

---


#### **Пример решения задания № 6**

##### **Блок А.**

1. **Нарушенное правило:** Отсутствие декомпозиции цели вакансии на измеримые требования (hard skills и инструменты). Поиск «клона» без понимания, какие именно функции клон выполнял. Нарушен этап составления четкого профиля должности.
2. **Границы ответственности:**
  - **Вина HR (процессная):** HR как владелец процесса не использовал инструмент «Заявочная сессия», не задал уточняющие вопросы, принял задачу в некачественном виде.
  - **Вина заказчика:** Предоставление требований в виде размытого образа вместо бизнес-задач.

##### **Блок Б.**

1. **Чек-лист «5 вопросов вместо поиска души»:**
  - \*Вопрос 1 (Бизнес-задача):\* Какие три главные задачи человек должен решить за первые 90 дней работы?
  - *Вопрос 2 (Инструменты):* Без знания каких конкретно программ/методик он не справится с задачей?

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 14 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

- *Вопрос 3 (Ошибка найма):* Найм какого типа кандидата станет фатальной ошибкой?
  - *Вопрос 4 (Мотивация):* Что мы можем предложить, чего нет у конкурентов?
2. **Влияние на Time-to-fill:** Снижение времени активного сорсинга на 50%, так как рекрутер перестает искать «призрак» и начинает фильтровать по жестким объективным критериям (например, владение Python, а не «похож на Петю»).

#### Блок В.

##### 1. Трансформация запроса в профиль:

- *Заказчик сказал:* «Как тот парень с обучения».
- *HR оцифровал:* Парень проводил воркшопы по Agile. -> Требование: Опыт проведения фасилитационных сессий, знание Scrum/Kanban, навыки публичных выступлений, опыт управления проектами.

##### 2. Процесс валидации заявки:

- Рекрутер фиксирует результаты встречи в бланке заявки.
- Бланк подписывается заказчиком (электронно).
- Заявка поступает в работу только при наличии заполненных граф «Задачи на период», «Критерии отбора» и «Запрещенные критерии».

### Практическое задание № 7. «Оптимизация HR-бюджета без потерь»

**Контекст:** HR-директор требует сократить затраты на функцию обучения на 15%. Анализ показал, что 80% тренингов заказываются внешним провайдерам, при этом внутри компании работают сертифицированные внутренние тренеры, но их время не выделяется.

#### Блок А. Анализ и выявление проблемы

1. Найдите скрытые потери и неоптимальное использование ресурсов в процессе «Обучение».
2. Какие показатели зрелости процесса обучения нарушены?

#### Блок Б. Разработка решения и обоснование

1. Предложите план перераспределения учебной нагрузки с внешнего контура на внутренний.
2. Обоснуйте экономическую выгоду и методы мотивации внутренних тренеров без увеличения ФОТ.

#### Блок В. Моделирование и план внедрения

1. Составьте схему замещения внешнего обучения внутренним (Make vs Buy).
2. Опишите систему расчета ROI для внутреннего обучения.


---

#### Пример решения задания № 7

##### Блок А.

##### 1. Скрытые потери:

- **Неиспользованный талант:** Игнорирование квалификации собственных сотрудников.
- **Избыточные затраты на аутсорсинг:** Отсутствие фильтра «Сначала ищем внутри, потом вовне».

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 15 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

- **Транзакционные издержки:** Время HR на поиск, тендер и согласование договора с внешним провайдером.
- 2. **Нарушенные показатели зрелости:** Процесс не оптимизирован. Отсутствует управление знаниями и компетенциями. Нет политики «Make or Buy».

#### Блок Б.

1. **План перераспределения:**
  - Провести аудит внутренних компетенций (матрица «Кто что умеет преподавать»).
  - Разделить программы: hard skills (продажи, ПО) – внутренние тренеры; узкоспециализированные новинки рынка – внешние.
  - Внести в КРІ руководителей отделов пункт «Обучение и развитие команды».
2. **Обоснование и мотивация:**
  - *Экономия:* Стоимость дня внешнего тренера (100 тыс. руб.) vs зарплата внутреннего тренера в день (8 тыс. руб.). Прямая экономия бюджета.
  - *Нематериальная мотивация:* Звание «Эксперт Академии», публичное признание, приоритет при направлении на внешние конференции, запись в личное дело и кадровый резерв.

#### Блок В.

1. **Схема Make vs Buy:**
  - **Подача заявки на обучение.**
  - **Фильтр №1:** Программа является уникальной/стратегической? (Нет -> Ищем внутри).
  - **Фильтр №2:** Есть ли в компании 2+ эксперта по данной теме с навыками преподавания? (Да -> Запускаем внутренний курс).
  - **Действие:** Если ответы на фильтры отрицательные, объявляется тендер на внешнее обучение.
2. **Расчет ROI внутреннего обучения:**
  - $ROI = (\text{Доход от внедрения улучшений} - \text{Стоимость времени внутреннего тренера}) / \text{Стоимость времени внутреннего тренера} * 100\%$ .
  - В стоимость времени внутреннего тренера включаем часы подготовки и проведения.

### Практическое задание № 8. «Рейнжиниринг Оценки персонала»


**Контекст:** Ежегодная оценка 360 градусов. Процесс запускается в декабре, занимает 2 месяца, анкеты по 50 вопросов. Сотрудники и руководители ненавидят процедуру, заполняют «лишь бы отстали». Результаты не влияют на премии и карьеру. Отчеты пылятся на полке.

#### Блок А. Анализ и выявление проблемы

1. Найдите разрывы между целью процесса «Оценка» и его реальным результатом.
2. Классифицируйте выявленные проблемы по матрице потерь (Muda, Mura, Muri).

#### Блок Б. Разработка решения и обоснование

1. Предложите переход к agile-модели «Оценка развивающей обратной связью» вместо бюрократической аттестации.

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 16 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

2. Обоснуйте, как это повлияет на вовлеченность (engagement) персонала.

### Блок В. Моделирование и план внедрения

1. Разработайте новый регламент (1 страница) легкого квартального ревью (Performance Review).
2. Привяжите результат оценки к смежному поддерживающему процессу (обучение или премирование).

### Пример решения задания № 8

#### Блок А.

##### 1. Разрывы:

- Цель: развитие и управление эффективностью. Реальный результат: демотивация и бесполезные трудозатраты.
- Отсутствие связи со «следующим шагом»: нет петли обратной связи между оценкой и вознаграждением/обучением.

##### 2. Классификация потерь:

- **Muda (Потери):** Лишняя обработка (50 вопросов), ожидание (два месяца процесса).
- **Muri (Перегрузка):** Огромный объем анкет для заполнения в сжатые сроки.
- **Mura (Неравномерность):** Проведение раз в год создает «дедвейт» и эффект штурмовщины.

#### Блок Б.

##### 1. Предложение (Agile Feedback):

- Замена 360 на регулярные встречи один-на-один (1-1 meetings) раз в месяц.
- Квартальные цели (OKR) с прозрачной оценкой процента выполнения.
- Пул из 3-5 вопросов (пульс-опросы) вместо анкет на 50 пунктов.

##### 2. Влияние на вовлеченность:

- Сотрудник получает обратную связь «здесь и сейчас» и может скорректировать поведение.
- Исключение стресса от ежегодного экзамена.
- Повышается доверие к менеджменту, так как оценка становится инструментом помощи, а не наказания.


#### Блок В.

##### 1. Регламент квартального ревью (1 страница):

- **Неделя 1 (Целеполагание):** Руководитель и сотрудник фиксируют 3 цели на квартал.
- **Неделя 2-11 (Трекинг):** Ежемесячные 30-минутные встречи. Обсуждаются: «Что идет хорошо?», «Где нужна помощь?», «Что улучшим в следующем месяце?».
- **Неделя 12 (Ревью):** Самооценка сотрудника, оценка руководителя. Оценка «Не выполнено / Выполнено / Перевыполнено».

##### 2. Привязка к процессам:

- *К обучению:* Если компетенция «Переговоры» регулярно ниже ожидаемого уровня -> автоматический триггер на запись на курс «Жесткие переговоры».

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 17 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

- *К премированию:* Интеграция в модуль C&B (Compensation & Benefits) – процент квартальной премии привязан напрямую к статусу выполнения ОКР.

### Лабораторные работы Лабораторная работа № 1. «Моделирование HR-процессов»

#### Цель работы:

Освоить методологию и инструментарий моделирования кадровых процессов с использованием современных нотаций, научиться выявлять взаимосвязи между этапами процесса и оценивать его экономические параметры.

#### Теоретическая часть:

Процессный подход в управлении персоналом предполагает представление деятельности HR-службы как совокупности взаимосвязанных процессов, направленных на достижение целей кадровой политики. Основные нотации моделирования: IDEF0 (функциональное моделирование), BPMN (моделирование бизнес-процессов), EPC (событийные цепочки). Моделирование позволяет формализовать процесс, выявить дублирование функций, определить ответственных и оценить ресурсоёмкость.


#### Задание:

Студент выбирает один из кадровых процессов (подбор персонала, адаптация, оценка, обучение или управление карьерой) и выполняет следующее:

1. **Описать выбранный процесс** в текстовом формате: цель процесса, владелец процесса, входы и выходы, участники, ключевые этапы, используемые ресурсы.
2. **Построить модель процесса** в нотации IDEF0 (контекстная диаграмма и диаграмма декомпозиции первого уровня) или BPMN (диаграмма потока работ).
3. **Определить показатели результативности процесса (KPI)** — не менее трёх количественных показателей, позволяющих оценить эффективность и экономическую целесообразность процесса.
4. **Рассчитать себестоимость процесса** — определить трудозатраты участников (в часах) и их стоимостное выражение на основе условных или реальных данных о заработной плате.
5. **Сформулировать выводы** о текущем состоянии процесса и его соответствии целям кадровой политики организации.

#### Пример решения (на примере процесса «Подбор персонала»):

##### 1. Описание процесса:

|  |               |                        |               |
|--|---------------|------------------------|---------------|
|  <p>МИНОБРНАУКИ России<br/>Федеральное государственное бюджетное<br/>образовательное учреждение высшего образования<br/>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br/>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования</p> |               |                        |               |
| <p>Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br/>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br/>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br/>ФГБОУ ВО «ЧелГУ».</p>  |               |                        |               |
| Версия документа - 1   | стр. 18 из 34 | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

## Характеристика

## Описание

|                   |  |
|-------------------|--|
| Цель процесса     | Обеспечение организации квалифицированным персоналом в заданные сроки с оптимальными затратами   |
| Владелец процесса | Руководитель отдела подбора персонала  |
| Входы             | Заявка на подбор, профиль должности, бюджет на подбор  |
| Выходы            | Принятый сотрудник, закрытая вакансия, отчёт о подборе   |
| Участники         | Рекрутер, руководитель подразделения, HR-директор, служба безопасности   |
| Ключевые этапы    | (1) Получение заявки, (2) Поиск кандидатов, (3) Скрининг резюме, (4) Проведение собеседований, (5) Оценка кандидатов, (6) Согласование оффера, (7) Оформление приёма |

## 2. Модель процесса в нотации IDEF0 (контекстная диаграмма A-0 и декомпозиция A0):

\*Контекстная диаграмма (A-0)\*

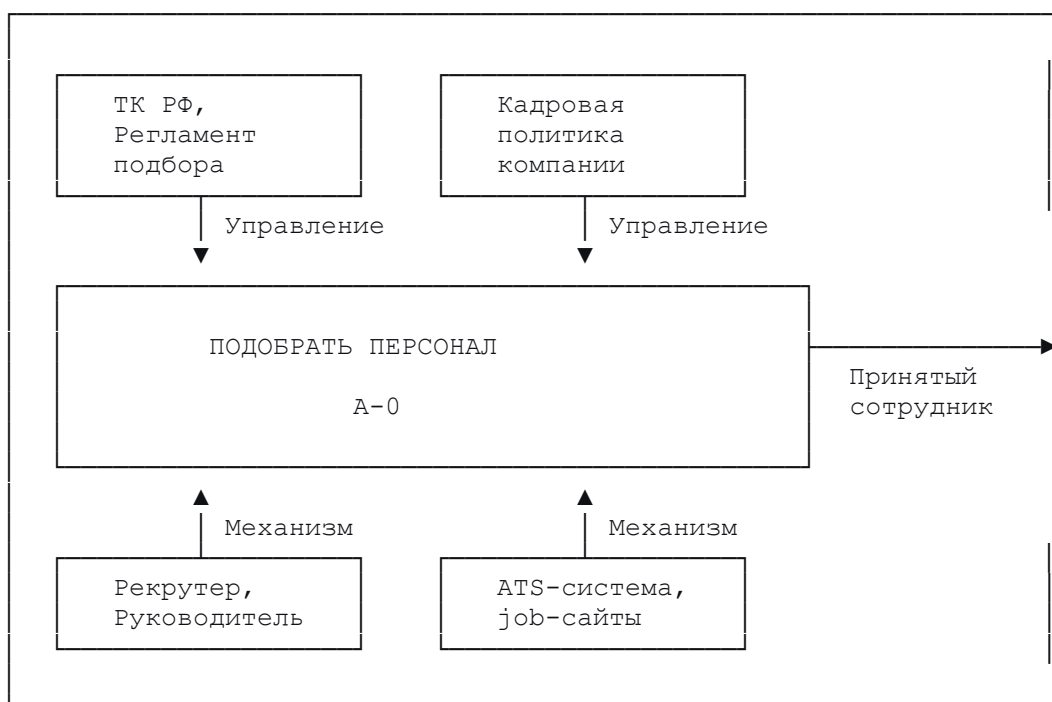


Диаграмма декомпозиции первого уровня (A0)




### 3. Показатели результативности процесса (KPI):

| № | Показатель                             | Формула расчёта   | Целевое значение    | Экономический смысл (УК-10)                                       |
|---|--|---|---------------------|---|
| 1 | Время закрытия вакансии (Time-to-Fill) | $\frac{\text{Дата выхода} - \text{Дата подачи заявки}}{\text{Количество заявок}}$                     | $\leq 30$ дней      | Сокращение времени закрытия снижает потери от простоя позиции     |
| 2 | Стоимость найма (Cost Per Hire)        | $\frac{\text{Сумма затрат на подбор}}{\text{Количество нанятых}}$                                     | $\leq 50\,000$ руб. | Отражает экономическую эффективность процесса подбора             |
| 3 | Качество найма (Quality of Hire)       | $\frac{\text{Количество сотрудников, прошедших испытательный срок}}{\text{Общее количество нанятых}}$ | $\geq 85\%$         | Снижение текучести новичков уменьшает повторные затраты на подбор |

### 4. Расчёт себестоимости процесса:

Исходные данные:

- Ставка рекрутера: 400 руб./час (при окладе 70 000 руб./мес.)
- Ставка руководителя подразделения: 800 руб./час

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 20 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

- Ставка HR-директора: 1 200 руб./час

*Трудозатраты на закрытие одной вакансии:*


| Этап процесса             | Исполнитель  | Трудозатраты,<br>час | Стоимость<br>часа, руб. | Стоимость<br>этапа, руб. |
|---------------------------|--------------|----------------------|-------------------------|--------------------------|
| Получение и анализ заявки | Рекрутер     | 1,0                  | 400                     | 400                      |
| Согласование заявки       | Руководитель | 0,5                  | 800                     | 400                      |
| Поиск и привлечение       | Рекрутер     | 8,0                  | 400                     | 3 200                    |
| Скрининг резюме           | Рекрутер     | 4,0                  | 400                     | 1 600                    |
| Проведение собеседований  | Рекрутер     | 3,0                  | 400                     | 1 200                    |
| Проведение собеседований  | Руководитель | 2,0                  | 800                     | 1 600                    |
| Согласование оффера       | HR-директор  | 0,5                  | 1 200                   | 600                      |
| Оформление приёма         | Рекрутер     | 1,5                  | 400                     | 600                      |
| <b>ИТОГО</b>              |              | <b>20,5</b>          |                         | <b>9 600</b>             |

*Прямые затраты на каналы привлечения:* 15 000 руб. на одну вакансию.

*Полная себестоимость закрытия одной вакансии:* 9 600 + 15 000 = **24 600 руб.**

##### **5. Выводы:**

Смоделированный процесс подбора персонала формализован, определены ответственные, входы и выходы. Текущая себестоимость закрытия одной вакансии составляет 24 600 руб., что ниже целевого KPI (50 000 руб.). Однако время закрытия (Time-to-Fill) в среднем составляет 35 дней, что превышает целевой показатель. Узким местом является этап согласования заявки и оффера — необходимо рассмотреть возможность делегирования полномочий для сокращения времени. Процесс соответствует кадровой политике компании, ориентированной на привлечение квалифицированных специалистов при контролируемых затратах.

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 21 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

## Лабораторная работа № 2. «Реинжиниринг HR-процессов»

### Цель работы:

Освоить методологию реинжиниринга кадровых процессов, научиться выявлять потери и узкие места, разрабатывать оптимизированные модели процессов и оценивать экономический эффект от предлагаемых изменений.

### Теоретическая часть:

Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR — Business Process Reengineering) — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процессов для достижения существенных улучшений ключевых показателей результативности: затраты, качество, скорость. Применительно к HR-процессам реинжиниринг направлен на устранение избыточных операций, автоматизацию, перераспределение ответственности и приведение процесса в соответствие со стратегическими целями кадровой политики.

### Задание:

Студент берёт за основу процесс, смоделированный в Лабораторной работе № 1, и выполняет реинжиниринг с оценкой экономического эффекта:

1. **Провести анализ текущего состояния процесса (AS IS):** выявить потери, узкие места, дублирование функций, избыточные согласования и операции, не создающие ценности. Оформить в виде таблицы проблем и их последствий.
2. **Спроектировать целевую модель процесса (TO BE):** представить оптимизированную модель в нотации BPMN или IDEF0 с указанием внесённых изменений. Описать суть изменений.
3. **Рассчитать экономический эффект от реинжиниринга** по следующим направлениям:
  - сокращение трудозатрат (в часах и рублях);
  - сокращение длительности процесса (в днях);
  - снижение прямых затрат (если применимо);
  - влияние на целевые KPI процесса.
4. **Оценить влияние изменений на достижение целей кадровой политики** организации
5. **Сформулировать обоснованное заключение** о целесообразности внедрения предлагаемых изменений

### Пример решения (на примере процесса «Подбор персонала»):

1. **Анализ текущего состояния (AS IS) — выявленные проблемы:**



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 22 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

| № | Проблема   | Тип потерь                        | Последствия                                | Влияние на КРІ                             |
|---|--|-----------------------------------|--|--|
| 1 | Заявка на подбор согласуется тремя руководителями последовательно    | Избыточные согласования, ожидание | Увеличение Time-to-Fill на 5-7 дней        | Превышение целевого срока закрытия         |
| 2 | Скрининг резюме выполняется вручную без использования фильтров ATS   | Лишние операции, переработка      | Трудозатраты рекрутера завышены на 40%     | Увеличение СРН за счёт трудозатрат         |
| 3 | Оффер согласуется с HR-директором для всех позиций, включая массовые | Избыточный контроль               | Задержка на 1-2 дня, риск потери кандидата | Снижение Offer Acceptance Rate             |
| 4 | Отсутствие автоматизированного шаблона заявки                        | Дефекты входа                     | Неполные заявки, возврат на доработку      | Рост Time-to-Fill, снижение качества найма |

## 2. Целевая модель процесса (TO BE):

*Описание ключевых изменений:*

| Этап (AS IS)                                     | Изменение  | Этап (TO BE)   | Обоснование  |
|--|--|--|--|
| Последовательное согласование заявки (3 подписи) | Замена на параллельное согласование через ATS (уведомления + автоподтверждение через 24 ч) | Параллельное согласование за 1 день  | Сокращение времени ожидания, устранение «бутылочного горлышка»   |
| Ручной скрининг всех резюме                      | Внедрение автоматического скоринга ATS по ключевым критериям профиля должности             | Автоматический предварительный отбор, рекрутер проверяет только прошедших фильтр | Сокращение трудозатрат рекрутера, повышение объективности отбора |



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 23 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

| Этап (AS IS)                                       | Изменение   | Этап (TO BE)   | Обоснование   |
|--|---|--|---|
| Согласование оффера HR-директором для всех позиций | Делегирование полномочий: для позиций с окладом до 100 000 руб. решение принимает руководитель отдела подбора | Согласование оффера — 2 уровня в зависимости от грейда должности | Ускорение финального этапа, снижение риска потери кандидата |
| Бумажная заявка произвольной формы                 | Внедрение электронного шаблона заявки с обязательными полями в ATS  | Стандартизированная электронная заявка                           | Исключение неполных заявок, автоматический запуск процесса  |

Модель TO BE (фрагмент в нотации BPMN — основные изменения):



### 3. Расчёт экономического эффекта от реинжиниринга:

А. Сокращение трудозатрат на закрытие одной вакансии:

| Этап процесса              | Трудозатраты AS IS, час | Трудозатраты TO BE, час | Экономия, час | Экономия, руб. |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|----------------|
| Скрининг резюме (рекрутер) | 4,0                     | 1,5                     | 2,5           | 1 000          |



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 24 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

| Этап процесса                              | Трудозатраты<br>AS IS, час | Трудозатраты<br>TO BE, час      | Экономия,<br>час | Экономия,<br>руб. |
|--|----------------------------|---------------------------------|------------------|-------------------|
| Согласование<br>заявки<br>(руководитель)   | 0,5                        | 0,2                             | 0,3              | 240               |
| Согласование<br>оффера (HRD)               | 0,5                        | 0,1 (только для<br>20% позиций) | 0,4              | 480               |
| Доработка<br>неполных<br>заявок            | 1,0                        | 0                               | 1,0              | 400               |
| <b>ИТОГО<br/>экономия<br/>трудоузатрат</b> |                            |                                 | <b>4,2</b>       | <b>2 120</b>      |


*Б. Сокращение длительности процесса (Time-to-Fill):*

| Источник задержки                            | Сокращение, дней |
|--|------------------|
| Последовательное согласование → параллельное | 5                |
| Автоматический скоринг резюме                | 3                |
| Делегирование согласования оффера            | 1,5              |
| Исключение возврата заявок на доработку      | 2                |
| <b>ИТОГО сокращение Time-to-Fill</b>         | <b>11,5 дней</b> |

*В. Влияние на целевые KPI:*

| Показатель               | AS IS  | TO BE  | Изменение |
|--------------------------|--------|--------|-----------|
| Time-to-Fill, дней       | 35     | 23,5   | -33%      |
| Cost Per Hire, руб.      | 24 600 | 22 480 | -8,6%     |
| Offer Acceptance Rate, % | 70     | 85     | +15 п.п.  |
| Качество найма, %        | 82     | 88     | +6 п.п.   |

*Г. Годовой экономический эффект (при 100 вакансиях в год):*

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 25 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |


- Экономия на трудозатратах:  $2\ 120 \times 100 = 212\ 000$  руб.
- Экономия от снижения текучести новичков (повышение качества найма с 82% до 88% при стоимости найма 22 480 руб.):
  - Количество «неудачных» наймов AS IS:  $100 \times 18\% = 18$  чел.
  - Количество «неудачных» наймов TO BE:  $100 \times 12\% = 12$  чел.
  - Предотвращённые повторные наймы:  $6 \times 22\ 480 = 134\ 880$  руб.
- **Совокупный годовой экономический эффект:  $212\ 000 + 134\ 880 = 346\ 880$  руб.**

#### 4. Влияние изменений на достижение целей кадровой политики:

| Элемент кадровой политики                    | Влияние реинжиниринга   |
|--|---|
| Обеспечение своевременного закрытия вакансий | Сокращение Time-to-Fill на 33% обеспечивает выполнение KPI по срокам подбора                            |
| Повышение качества найма                     | Автоматический скоринг и стандартизация требований повышают соответствие кандидатов профилю должности   |
| Эффективное использование ресурсов           | Снижение трудозатрат рекрутера на 4,2 часа позволяет перераспределить время на стратегические задачи    |
| Развитие бренда работодателя                 | Ускорение процесса и повышение Offer Acceptance Rate улучшают кандидатский опыт                         |
| Оптимизация затрат на персонал               | Годовая экономия 346 880 руб. может быть направлена на программы профессионального развития сотрудников |

#### 5. Заключение:

Предлагаемые изменения по реинжинирингу процесса подбора персонала экономически обоснованы. При минимальных инвестициях (настройка существующей ATS-системы и обучение персонала — ориентировочно 150 000 руб.) годовой экономический эффект составляет 346 880 руб. Срок окупаемости:  $150\ 000 / 346\ 880 \times 12 \approx 5,2$  месяца. Проект рекомендуется к внедрению как соответствующий целям кадровой политики и финансовым интересам организации.

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 26 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

### 3.2.2 Промежуточная аттестация

#### 3.2.2.1 Итоговый тест

**1. Какие два признака из перечисленных характеризуют бизнес-процесс? (2 правильных ответа)**

- А) Наличие входа и выхода
- Б) Отсутствие измеримых показателей результативности
- В) Повторяемость и регулярность выполнения
- Г) Выполнение вне связи со стратегическими целями организации

**2. Какой тип бизнес-процессов создаёт непосредственную ценность для внешнего клиента?**

- А) Обеспечивающие процессы
- Б) Процессы управления
- В) Основные процессы
- Г) Процессы развития

**3. Какие два этапа включает полный HR-цикл сотрудника в организации? (2 правильных ответа)**

- А) Подбор и найм
- Б) Управление финансами компании
- В) Оценка и развитие
- Г) Маркетинговые исследования

**4. Что из перечисленного относится к процессам оффбординга?**


- А) Проведение собеседования при приёме на работу
- Б) Проведение exit-интервью и передача дел
- В) Разработка плана обучения нового сотрудника
- Г) Формирование кадрового резерва

**5. Какие два инструмента используются для моделирования бизнес-процессов? (2 правильных ответа)**

- А) Нотация BPMN
- Б) SWOT-анализ
- В) Нотация IDEF0
- Г) Матрица БКГ

**6. Какая нотация моделирования процессов использует событийные цепочки (Event-driven Process Chain)?**

- А) IDEF0
- Б) BPMN
- В) EPC
- Г) UML

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 27 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

**7. Какие два показателя характеризуют экономическую эффективность процесса подбора персонала? (2 правильных ответа)**

- А) Стоимость найма одного сотрудника (Cost Per Hire)
- Б) Количество корпоративных мероприятий в год
- В) Время закрытия вакансии (Time-to-Fill)
- Г) Уровень удовлетворённости клиентов компании

**8. Что является основной целью реинжиниринга бизнес-процессов?**

- А) Незначительное улучшение существующего процесса
- Б) Радикальное перепроектирование для достижения существенного улучшения ключевых показателей
- В) Увеличение документооборота в организации
- Г) Сокращение штата без изменения процессов

**9. Какие два элемента обязательно должны быть включены в HR-дашборд для мониторинга эффективности кадровых процессов? (2 правильных ответа)**


- А) Динамика текучести персонала
- Б) График отпусков сотрудников бухгалтерии
- В) Затраты на подбор персонала
- Г) Список партнёров компании

**10. Какое экономическое обоснование необходимо для принятия решения об автоматизации HR-процесса (УК-10)?**

- А) Только описание функциональных возможностей системы
- Б) Расчёт затрат на внедрение, ожидаемой экономии и срока окупаемости
- В) Перечень компаний-конкурентов, использующих данную систему
- Г) Список сотрудников, поддерживающих автоматизацию

**11. Установите соответствие между типом бизнес-процесса и его примером:**

| <b>Тип процесса</b>       | <b>Пример</b>                       |
|---------------------------|-------------------------------------|
| 1. Основной процесс       | А. Управление персоналом            |
| 2. Обеспечивающий процесс | Б. Производство продукции           |
| 3. Процесс управления     | В. IT-поддержка и администрирование |
| 4. Процесс развития       | Г. Стратегическое планирование      |

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 28 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

## 12. Установите соответствие между этапом HR-цикла и его содержанием:


| Этап HR-цикла        | Содержание   |
|----------------------|--|
| 1. Подбор и найм     | А. Проведение exit-интервью и анализ причин увольнения       |
| 2. Адаптация         | Б. Поиск, оценка и оформление кандидатов                     |
| 3. Оценка и развитие | В. Введение в должность и сопровождение испытательного срока |
| 4. Оффбординг        | Г. Проведение аттестации и формирование планов обучения      |

## 13. Установите соответствие между нотацией моделирования и её ключевой особенностью:

| Нотация  | Ключевая особенность  |
|----------|---|
| 1. IDEF0 | А. Описание потока работ и взаимодействия участников с использованием дорожек (swimlanes) |
| 2. BPMN  | Б. Функциональное моделирование: входы, выходы, механизмы, управление                     |
| 3. EPC   | В. Описание процесса как цепочки событий и функций  |
| 4. UML   | Г. Объектно-ориентированное моделирование, диаграммы классов и последовательностей        |

## 14. Установите соответствие между инструментом развития HR-процессов и его назначением:

| Инструмент      | Назначение                                       |
|-----------------|--|
| 1. HRM-система  | А. Интерактивная визуализация ключевых HR-метрик |
| 2. HR-аналитика | Б. Комплексная автоматизация кадровых процессов  |

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 29 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

## Инструмент

## Назначение

3. HR-дашборд

В. Сбор, обработка и анализ данных о персонале для принятия решений

4. ATS (Applicant Tracking System)

Г. Автоматизация процесса подбора и найма

## 15. Установите соответствие между методом анализа процесса и его описанием:

### Метод анализа

### Описание

1. Хронометраж

А. Оценка влияния каждого шага процесса на создание ценности для клиента

2. Анализ добавленной ценности

Б. Выявление операций, не создающих ценности, но необходимых в текущих условиях

3. Диаграмма Исикавы

В. Измерение времени выполнения отдельных операций процесса

4. Анализ потерь (Muda)

Г. Выявление корневых причин проблемы с помощью причинно-следственного анализа


**16. Совокупность взаимосвязанных и последовательных действий, направленных на преобразование входов в выходы, представляющие ценность для клиента, называется бизнес-\_\_\_\_\_.**

**17. Методология фундаментального переосмысления и радикального перепроектирования бизнес-процессов для достижения существенного улучшения ключевых показателей результативности называется \_\_\_\_\_.**

**18. Документ, содержащий формализованное описание последовательности действий, ответственных лиц, входов и выходов процесса, а также показателей его результативности, называется \_\_\_\_\_ процесса.**

**19. Процесс организованного завершения трудовых отношений с сотрудником, включающий передачу дел, оформление документов и проведение exit-интервью, называется \_\_\_\_\_.**

**20. Интерактивная панель, отображающая ключевые HR-метрики и показатели в реальном времени, предназначенная для мониторинга эффективности кадровых процессов, называется HR-\_\_\_\_\_.**

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 30 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

### **3.2.2.2 Типовые контрольные вопросы для промежуточной аттестации**

1. Понятие «бизнес-процесс» и его ключевые характеристики.
2. Классификация бизнес-процессов и место HR-процессов в ней.
3. Методика документирования бизнес-процессов.
4. Нотации моделирования бизнес-процессов: IDEF0, BPMN, EPC.
5. Сравнительный анализ инструментальных систем моделирования.
6. Методика анализа бизнес-процессов: критерии, «узкие места», потери.
7. Понятие «HR-процесс» и структура HR-цикла.
8. Процессный подход в управлении персоналом и стратегические цели организации.
9. Процесс подбора персонала как бизнес-процесс.
10. Анализ процесса адаптации персонала и оценка его экономической эффективности.
11. Процесс обучения и развития персонала: оценка эффективности.
12. Процесс управления продуктивностью и экономические решения на его основе.
13. Процесс мотивации персонала и обоснование бюджета программ мотивации.
14. Процесс удержания ключевых сотрудников и оценка экономического эффекта.
15. Процесс оффбординга и exit-менеджмента.
16. Кадровое делопроизводство как обеспечивающий процесс.
17. Взаимосвязь процессов найма, адаптации и удержания: экономическое обоснование.
18. Возможности и ограничения автоматизации HR-процессов.
19. Влияние автоматизации на экономическую эффективность HR-процессов.
20. Управление HR-процессами в условиях удалённой работы и распределённых команд.
21. Роль HR-аналитики в управлении процессами.
22. Назначение и структура HR-дашборда.
23. Сравнительный анализ автоматизации двух HR-процессов: оценка затрат и выгод.
24. Методология моделирования HR-процесса в нотации BPMN или IDEF0.
25. Построение контекстной диаграммы и диаграммы декомпозиции HR-процесса.
26. Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) в HR: цели, принципы, этапы.
27. Методика анализа текущего состояния HR-процесса (AS IS).
28. Подходы к проектированию целевой модели HR-процесса (TO BE).
29. Методика расчёта экономического эффекта от реинжиниринга HR-процесса.
30. Комплексный пример реинжиниринга одного из HR-процессов.


## **4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации**

### **4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации**

Для аттестации студентов по дисциплине «Управление процессами» используется балльно-рейтинговая система оценки знаний. Итоговая оценка по дисциплине в семестре складывается из общего количества баллов текущей и итоговой аттестации. Рейтинг студента определяется как сумма баллов за работу в семестре (текущая аттестация) и баллов, полученных в результате экзамена (промежуточная аттестация). Усвоение изучаемой студентом учебной дисциплины в семестре оценивается максимум в 100 баллов.

I. Текущая аттестация (работа в семестре) – 60 баллов

1. Студенты выполняют все виды учебной работы (включая самостоятельную) и отчитываются об их выполнении в сроки, установленные преподавателем.

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 31 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

2. Преподаватель может начислять студенту дополнительные баллы за особые успехи в изучении дисциплины (доклады, активная работа на занятии, участие в студенческих конференциях, дополнительные самостоятельные задания)

Ниже приведено максимальное количество баллов, которое может набрать студент по видам учебной деятельности в течение семестра.

Работа студента в семестре включает в себя несколько видов оценочных работ:

1. Решение практических заданий (до 30 баллов);
2. Выполнение лабораторных работ (до 30 баллов).

Критерии оценивания по видам работ:

Лабораторные работы - проводятся два раза в течение семестра для оценки текущей успеваемости. Максимальное количество баллов за одну ЛР - 15.

Критерии оценивания лабораторных работ:

Высокий уровень (13-15 баллов) - Работа выполнена на высоком профессиональном уровне. Представлено экономическое обоснование решений, в полном объеме отражена связь процесса с целями кадровой политики. Моделирование и анализ выполнены без ошибок, выводы аргументированы.

Средний уровень (9-12 баллов) - Работа выполнена на хорошем уровне. Компетенции сформированы, но допущены незначительные ошибки в моделировании, анализе или расчётах. Связь с кадровой политикой прослеживается, но раскрыта недостаточно глубоко.

Базовый уровень (5-8 баллов) – Работа выполнена на минимально приемлемом уровне. Задание выполнено частично, допущены существенные ошибки. Компетенции сформированы фрагментарно: экономические расчёты поверхностны, связь с кадровой политикой формальна.

Низкий уровень (0-4 бала) - Работа не соответствует требованиям. Компетенции не сформированы. Студент не способен смоделировать процесс, провести его анализ и оценить экономический эффект.


Практические задания/решение кейсов - проводятся три раза в течение семестра для оценки текущей успеваемости. Каждая работа предполагает решение ситуационной задачи или кейса. За каждую выполненную работу студент получает 10 баллов. При неполном раскрытии - 5 баллов. При неверном решении или отсутствии решения - 0 баллов.

II. Промежуточная аттестация (экзамен) – 40 баллов

Экзамен проводится в письменном виде, предлагается билет с 2 теоретическими вопросами и тест из 20 вопросов (10 вопросов закрытого типа с 1 или 2 правильными вариантами ответа, 5 вопросов закрытого типа на установление соответствия, 5 вопросов открытого типа, где нужно вставить пропущенное слово).

За каждый теоретический вопрос студент получает от 0 до 5 баллов соответственно.

За каждый правильный ответ в тесте студент получает:

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 32 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

Вопрос закрытого типа с 1 или 2 правильными вариантами ответа - 1 балл

Вопрос закрытого типа на установление соответствия - 2 балла

Вопрос открытого типа, где нужно вставить пропущенное слово - 2 балла

Критерии оценки ответа на теоретический вопрос:


1. Студент полно и аргументировано отвечает в письменной форме по содержанию темы, заданной теоретическим вопросом; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно и правильно. 5 баллов.
2. Студент аргументировано отвечает в письменной форме по содержанию темы, заданной теоретическим вопросом; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно и правильно, но допускает некоторые неточности. 3-4 балла.
3. Студент обнаруживает знание и понимание основных положений определенной вопросом темы, но: излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки. 1-2 балла.
4. Студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. 0 баллов.

Максимальное количество баллов - 40.

Если в результате итоговой аттестации (экзамена) студент набрал менее 20 баллов, то результат усвоения дисциплины считается неудовлетворительным, несмотря на количество баллов, набранных по результатам работы в семестре.

Итоговая оценка по дисциплине в семестре складывается из общего количества баллов текущей и итоговой аттестации.

| № | Общая сумма баллов | Оценка              |
|---|--------------------|---------------------|
| 1 | 80 – 100           | отлично             |
| 2 | 60 – 79            | хорошо              |
| 3 | 40 – 59            | удовлетворительно   |
| 4 | 39 и менее         | неудовлетворительно |

|   |   |                        |               |
|---|---|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ России<br>Федеральное государственное бюджетное<br>образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br>ФГБОУ ВО «ЧелГУ». |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 33 из 34   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

#### 4.2. Критерии оценивания промежуточной аттестации по видам оценочных средств

Ключи и критерии к оцениванию заданий 3.2.2.1

| № вопроса | Правильный ответ   | Критерии  |
|-----------|--------------------|---|
| 1         | А, В               | 1 б - совпадение с верным ответом<br>0 б - остальные случаи   |
| 2         | В                  |   |
| 3         | А, В               |   |
| 4         | Б                  |   |
| 5         | А, В               |   |
| 6         | В                  |   |
| 7         | А, В               |   |
| 8         | Б                  |   |
| 9         | А, В               |   |
| 10        | Б                  |   |
| 11        | 1-Б, 2-В, 3-Г, 4-А | 2 б – полное совпадение с верным ответом<br>1 б – 2 совпадения из 4 возможных<br>0 б - остальные случаи |
| 12        | 1-Б, 2-В, 3-Г, 4-А |   |
| 13        | 1-Б, 2-А, 3-В, 4-Г |   |
| 14        | 1-Б, 2-В, 3-А, 4-Г |   |
| 15        | 1-В, 2-А, 3-Г, 4-Б |   |
| 16        | процесс            | 2 б - совпадение с верным ответом<br>0 б - остальные случаи   |
| 17        | реинжиниринг       |   |
| 18        | регламент          |   |
| 19        | оффбординг         |   |
| 20        | дашборд            |   |

#### 4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций


Уровни сформированности компетенций определяются следующим образом:

##### 1. ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ (Оценка «Отлично»)

Студент демонстрирует системное, углублённое владение методологией процессного управления применительно к HR-сфере. Способен самостоятельно проектировать, моделировать и оптимизировать кадровые процессы, обосновывая решения экономическими расчётами и стратегическими приоритетами кадровой политики. Проявляет аналитическое мышление и способность к комплексному решению профессиональных задач.

##### 2. СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ (Оценка «Хорошо»)

Студент демонстрирует уверенное знание теории процессного управления и основных методов экономического анализа. Способен моделировать типовые кадровые процессы, выявлять очевидные проблемы и предлагать обоснованные улучшения. Допускает незначительные неточности при решении комплексных задач и анализе взаимосвязей между процессами.

|  |               |                        |               |
|--|---------------|------------------------|---------------|
|  <p>МИНОБРНАУКИ России<br/>Федеральное государственное бюджетное<br/>образовательное учреждение высшего образования<br/>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br/>Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования</p> |               |                        |               |
| <p>Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине<br/>Управление процессами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом<br/>направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами<br/>ФГБОУ ВО «ЧелГУ».</p>  |               |                        |               |
| Версия документа - 1   | стр. 34 из 34 | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

### 3. БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ (Оценка «Удовлетворительно»)

Студент владеет минимально необходимым объёмом знаний и умений. Может воспроизвести основные определения, перечислить этапы процессов, выполнить простейшее моделирование по шаблону и рассчитать базовые показатели. Испытывает трудности при самостоятельном анализе и обосновании решений.

### 4. НИЗКИЙ УРОВЕНЬ (Оценка «Неудовлетворительно»)

Студент не овладел обязательным минимумом знаний и умений по дисциплине. Допускает грубые ошибки в базовых понятиях, не понимает сущности процессного подхода. Не способен выполнить простейшее моделирование или экономический расчёт.

### Итоговая оценка по уровням сформированности компетенций

| Уровень | Оценка              | УК-10 (Экономическое обоснование)   | ПК-3 (Процессное управление)  |
|---------|---------------------|---|---|
| Высокий | Отлично             | Глубокое знание методов экономического анализа кадровых процессов. Самостоятельное обоснование решений с многовариантными расчётами и анализом чувствительности. Подготовка аналитических заключений для руководства. | Системное владение процессным подходом. Проектирование и реинжиниринг кадровых процессов. Разработка системы показателей, увязанных со стратегией. Комплексная регламентация. |
| Средний | Хорошо              | Знание основных методов оценки эффективности. Расчёт себестоимости и эффекта от оптимизации. Обоснование выбора из нескольких вариантов.  | Уверенное моделирование в стандартных нотациях. Выявление основных проблем и потерь. Разработка предложений по оптимизации и регламентов.                                     |
| Базовый | Удовлетворительно   | Знание определений и базовых показателей. Расчёты по готовым формулам и шаблонам. Затруднения с самостоятельным обоснованием решений.   | Знание основных понятий и этапов HR-цикла. Описание процессов по шаблону. Простейшее моделирование. Выявление очевидных проблем.  |
| Низкий  | Неудовлетворительно | Отсутствие знаний методов анализа. Неспособность выполнить простейший расчёт. Непонимание сути экономического обоснования.  | Отсутствие знаний о процессном подходе. Неспособность описать или смоделировать процесс. Непонимание связи процессов с кадровой политикой.                                    |