


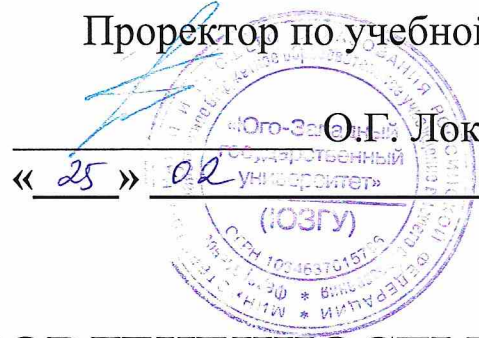
Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 06.03.2025 09:37:04
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11e9bbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита

УТВЕРЖДАЮ:
Проректор по учебной работе


О.Г. Локтионова
« 25 » 02 2025 г.



**УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ
ПЕРСОНАЛА**

Методические указания к практическим занятиям
для студентов направления подготовки
37.03.02 Конфликтология направленность (профиль)
«Конфликтология в управлении персоналом»

Курск 2025

УДК 338

Составители: Т.А. Беляева, И.А. Козьева

Рецензент

Кандидат технических наук, доцент *И.А. Томакова*

Управление вовлеченностью персонала: методические указания к практическим занятиям / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т.А. Беляева, И.А. Козьева, Курск, 2025. 36 с.

Методические указания содержат рекомендации по подготовке и проведению практических занятий, вопросы для собеседования, тесты, практические задания, материал для проведения деловой игры, кейс-задачи, рекомендуемые источники информации.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению 37.03.02 Конфликтология направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом»

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *25.02.* . Формат 60×84 1/16.
Усл.печ.л. 2,09. Уч.-изд.л. 1,89. Тираж 100 экз. Заказ. Бесплатно *2 260*
Юго-Западный государственный университет.
305040 г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий	5
2 Практическое занятие по теме «Процессы и тенденции управления вовлеченностью персонала»	7
3 Практическое занятие по теме «Вовлекающее лидерство и культура вовлеченности»	11
4 Практическое занятие по теме «Методы и инструменты измерения вовлечённости персонала»	17
5 Практическое занятие по теме «Управление вовлеченностью на организационном уровне»	25
6 Практическое занятие по теме «Разработка и внедрение программы мероприятий по повышению вовлечённости персонала»	30
7 Рекомендуемые источники информации	34

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания по практическим занятиям по дисциплине «Управление вовлеченностью персонала» должны обеспечить студентов необходимыми знаниями и навыками, позволяющими эффективно управлять вовлеченностью сотрудников организации. В условиях постоянно меняющейся бизнес-среды, вовлеченность персонала становится неотъемлемым фактором успеха любой компании. Исследования показывают, что мотивированные и активно вовлеченные сотрудники не только повышают производительность, но и способствуют созданию положительного корпоративного климата, что в свою очередь сказывается на общих результатах деятельности.

Методические указания содержат описание структуры практических занятий, примеры заданий, кейсов и ситуационных задач, направленных на развитие аналитического мышления, командной работы и навыков решения реальных управленческих задач. Каждое занятие будет сопровождаться теоретическими аспектами и вопросами для обсуждения, которые помогут студентам глубже понять концепции и инструменты управления вовлеченностью, а также проанализировать их применение в различных организациях.

Вовлечённость персонала – это психоэмоциональное состояние сотрудников, при котором они стремятся выполнять поставленные перед ними задачи наилучшим образом и вносить существенный вклад в развитие предприятия. Вовлечённые работники предлагают идеи по улучшению рабочих процессов, готовы брать на себя дополнительную ответственность, стремятся к выполнению высоких результатов, позитивно отзываются о фирме, заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве

Понимание принципов вовлеченности персонала и умение применять их на практике является ключевым элементом подготовки будущих профессионалов в области управления человеческими ресурсами. Надеемся, что данные методические указания станут полезным помощником в обучении и помогут вам добиться успехов в сфере управления вовлеченностью персонала.

1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий

Цель дисциплины - формирование системы знаний, умений и навыков в области управления вовлеченностью персонала для обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом и достижения целей организации

Задачи дисциплины

- сформировать комплекс знаний в области теоретических основ управления вовлеченностью персонала;
- научить анализировать, измерять и оценивать уровень вовлеченности для совершенствования процессов управления персоналом и достижения целей развития организации;
- дать практические рекомендации по управлению персоналом на основе инструментов повышения вовлеченности сотрудников организации;
- сформировать устойчивые навыки реализации теоретических и прикладных знаний в образовательной и профессиональной практической деятельности экономиста-менеджера.

Таблица 1.1 – Результаты обучения по дисциплине

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
Код компетенции	Наименование компетенции		
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК – 3.1 Определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	Знать: свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели Уметь: определять свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели Владеть: практическими навыками определения своей роли в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели
		УК-3.2 При реализации своей роли в команде учитывает особенности поведения других членов команды	Знать: особенности поведения других членов команды Уметь: учитывать особенности поведения других членов команды при реализации своей роли в команде Владеть: практическими навыками реализации своей роли в команде с учетом

			особенностей поведения других членов команды
		УК-3.3 Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата	Знать: возможные последствия личных действий и основы планирования своих действий для достижения заданного результата Уметь: анализировать возможные последствия личных действий и планировать свои действия для достижения заданного результата Владеть: практическими навыками анализа возможных последствий личных действий и планирования своих действий для достижения заданного результата
		УК- 3.4 Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды, оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	Знать: правила обмена информацией, знаниями и опытом с членами команды и оценки идей других членов команды для достижения поставленной цели Уметь: осуществлять обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды, оценивать идеи других членов команды для достижения поставленной цели Владеть: практическими навыками обмена информацией, знаниями и опытом с членами команды, оценки идей других членов команды для достижения поставленной цели
		УК-3.5 Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат	Знать: установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат Уметь: соблюдать установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат Владеть: практическими навыками соблюдения установленных норм и правил командной работы и личной ответственности за общий результат
ПК-6	Способен организовать разработку и реализацию корпоративной социальной политики	ПК-6.1 Осуществляет разработку корпоративной социальной политики на основе анализа успешных корпоративных практик по организации социального партнерства, социальной ответственности и социальных программ	Знать: основы разработки корпоративной социальной политики с учетом лидерства и управления командой Уметь: осуществлять разработку корпоративной социальной политики с учетом лидерства и управления командой Владеть: практическими навыками разработки корпоративной социальной политики с учетом лидерства и управления командой
		ПК-6.2 Оценивает удовлетворенность персонала социальным развитием организации и	Знать: критерии удовлетворенности персонала социальным развитием организации и эффективность мероприятий корпоративной социальной политики Уметь: оценивать удовлетворенность персонала социальным развитием

		эффективность мероприятий корпоративной социальной политики	организации и эффективность мероприятий корпоративной социальной политики Владеть: практическими навыками оценки удовлетворенности персонала социальным развитием организации и эффективности мероприятий корпоративной социальной политики
		ПК-6.3 Анализирует процессы документооборота и разработки локальных актов по вопросам корпоративной социальной политики	Знать: процессы документооборота и разработки локальных актов по вопросам корпоративной социальной политики Уметь: анализировать процессы документооборота и разработки локальных актов по вопросам корпоративной социальной политики Владеть: практическими навыками анализа процессов документооборота и разработки локальных актов по вопросам корпоративной социальной политики

Дисциплина «Управление вовлеченностью персонала» является элективной дисциплиной, входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, основной профессиональной образовательной программы – программы бакалавриата 37.03.02 Конфликтология, направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования. Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре. Дисциплина имеет практико-ориентированный характер.

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 зачетных единицы (з.е.), 108 академических часов.

2 Практическое занятие по теме «Процессы и тенденции управления вовлеченностью персонала»

2.1 Вопросы для собеседования

1 Сравните понятия вовлеченности, удовлетворенности, лояльности, мотивации.

2 Проанализируйте цели и принципы управления вовлеченностью.

3 Охарактеризуйте современные концепции управления вовлеченностью.

4 Проанализируйте тренды и вызовы в управлении вовлеченностью.

5 Как осуществляется управление вовлеченностью на индивидуальном уровне?

6 Как влияют индивидуально-личностные характеристики на вовлеченность работника? Назовите условия формирования вовлеченности на индивидуальном уровне.

7 Систематизируйте современные драйверы вовлеченности персонала. Выделите приоритеты значимости оценки драйверов вовлеченности.

8 Какие существуют факторы влияния на показатели вовлеченности?

9 Сравните виды драйверов вовлеченности.

10 Почему нужно управлять вовлеченностью персонала?

2.2 Практические задания по теме «Процессы и тенденции управления вовлеченностью персонал»

Задание 2.2.1

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации

1 Как Вы оцените вовлеченность сотрудника Колесниковой И.С.? Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

2 Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

3 Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

4 Каким образом можно более эффективно построить обратную связь? Как повысить вовлеченность данного сотрудника?

Задание 2.2.2

Международная консультационная компания Deloitte предложила модель вовлеченности сотрудников, которую они назвали «неотразимая (irresistible) организация».

Пять драйверов вовлеченности модели, по идее создателей, формируют объективно привлекательные условия работы: значимая работа, практическое руководство, позитивная рабочая среда, доверие руководителям и возможности роста для персонала.

Каждый из пяти драйверов по модели неотразимой организации подкрепляется концептуальными методами.

Рекомендации по разбору ситуаций

1 Проанализируйте сильные и слабые стороны данной модели

2 Рассмотрите возможность создания горизонтальной системы управления. В основе создания две группы факторов: процессно-структурированная организация труда; объединение в команды для достижения результата, где «личность руководителя/лидера применяет партисипативный стиль управления и формирует адхократическую культуру».

2.3 Тест по теме «Процессы и тенденции управления вовлеченностью персонала»

Задания в закрытой форме

1 Драйверы вовлеченности персонала это ...

а) факторы, которые положительно влияют на общий показатель вовлеченности и лояльности сотрудников;

б) факторы, которые отрицательно влияют на общий показатель вовлеченности и лояльности сотрудников;

в) факторы внешней среды;

г) факторы внутренней среды.

2 Вовлеченный сотрудник ...

- а) говорит, остается, делает;
- б) снижает время на принятие решений;
- в) упрощает процесс распределения прибыли;
- г) снижает затраты.

Задания в открытой форме

1 Что такое вовлеченность персонала?

Задание на установление правильной последовательности

1 Установите последовательность этапов управления вовлеченностью персонала

- а) оценка влияния четырех факторов (лидерства, включения, выравнивания и развития) на достижение желаемого уровня вовлеченности;
- б) оценка общего уровня вовлеченности;
- в) открытые вопросы для сбора обратной связи от сотрудников;
- г) разработка и внедрение программы мероприятий по повышению вовлечённости персонала;
- д) определение индекса вовлеченности

Задание на установление соответствия

1 Установите соответствие между уровнем приверженности сотрудников компании и их содержанием.

1 Вовлеченность	а) сотрудника все устраивает, но работает он без особых усилий, а в случае возникновения у компании проблем не будет готов терпеть лишения
2 Удовлетворенность	б) сотруднику нравится компания и все, что в ней происходит, он будет готов переживать трудности вместе с компанией, но выкладываться, выполняя рабочие задачи, не будет
3 Лояльность	в) сотрудник болеет за компанию и ассоциирует себя с компанией. Будучи заинтересованным в успехах компании, такой сотрудник будет прилагать максимум усилий в работе, что сравнимо с усилиями предпринимателя

3 Практическое занятие по теме «Вовлекающее лидерство и культура вовлеченности»

3.1 Вопросы для собеседования

1 Каким образом может влиять руководитель на уровень вовлеченности персонала подразделения?

2 Как изменяется человекоцентричное лидерство в эпоху турбулентности?

3 Каким образом влияет управление по ценностям на вовлеченность. Миссия, видение и стратегические цели как инструмент повышения вовлеченности.

4 Раскройте проблемы универсального стиля организационного лидерства. Опишите модель Херси-Бланшера. Какие вам известны факторы вовлекающего лидерства?

5 В чем заключаются основные признаки личности вовлекающего лидера и коммуникативные инструменты вовлекающего лидера.

6 Как формируется эмоциональное лидерство и мотивирование команды.

7 В чем проявляется феномен «вовлеченности»: ключевые модели, индикаторы, факторы.

8 Определите цели вовлечения. Как исследуется вовлеченность в прикладных исследованиях.

9. Сформулируйте предложения по разработке системы стимулирования ключевых участников процесса работы с инициативами.

10 Сформулируйте предложения по выстраиванию системы информирования сотрудников об имеющихся целях, процедурах и правилах работы с инициативами.

3.2 Тест по теме «Вовлекающее лидерство и культура вовлеченности»

1 Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является:

1.1 уровень заработной платы руководителя организации;

- 1.2 соотношение прибыли и затрат на управление;
- 1.3 технико-экономические показатели;
- 1.4 степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности;
- 1.5 уровень вовлеченности персонала.

2 Основной задачей разработки и реализации кадровой политики в рыночной экономике является:

- 2.1 максимально эффективное использование кадрового потенциала;
- 2.2 регулировка социальных процессов;
- 2.3 контроль производственных процессов;
- 2.4 разработка планов реализации продукции;
- 2.5 полное подчинение персонала органам управления.

3 Кадровая политика организации является основой разработки и реализации стратегии развития организации. Выберите направления деятельности, которые являются составляющими кадровой политики:

- 3.1 политика обучения работников, профориентации и адаптации, переподготовки, аттестации и оценки уровня квалификации, профессионального продвижения;
- 3.2 политика применения современных технологических процессов производства продукции (услуг);
- 3.3 политика разработки перспективных информационных кадровых технологий;
- 3.4 политика обеспечения научно-технической информацией;
- 3.5 политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации.

4 Лидерство в теории менеджмента можно определить как:

- 4.1 способность оказывать влияние на личность и группы людей;
- 4.2 победу в конфликте;
- 4.3 условия функционирования организации;
- 4.4 размер заработной платы руководителя;
- 4.5 разработку и реализацию кадровой политики.

5 Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

- 5.1 всё перечисленное;
- 5.2 инициативность;
- 5.3 решительность;
- 5.4 настойчивость;
- 5.5 целеустремленность.

6 Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?

6.1 да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления

- 6.2 всегда;
- 6.3 никогда;
- 6.4 случае неразумных решений подчинённых;
- 6.5 нет, подчиненные должны сами нести ответственность за свои ошибки

6.5 нет, подчиненные должны сами нести ответственность за свои ошибки

7. Выберите термин, которому соответствует следующее определение: «Внутренние, личностные, относительно устойчивые образования, которые толкают человека на определенные действия, становятся импульсом, вызывающим поступки, приводят к достижению цели, делают его активность осмысленной».

- 7.1 мотивы
- 7.2 управленческое решение
- 7.3 прогнозы
- 7.4 планы
- 7.5 гипотезы

8 Выберите термин, которому соответствует следующее определение: «Система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направление поведения человека. К таким факторам можно отнести, как потребности, мотивы, намерения, цели, интересы, стремления, личные амбиции».

- 8.1 мотивация

8.2 управленческое решение

8.3 прогнозы

8.4 планы

8.5 гипотезы

9 Желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность?

9.1 миссия;

9.2 цель;

9.3 задача;

9.4 стратегия развития;

9.5 план.

10 По длительности действия, масштабу и характеру целей решения подразделяют на:

10.1 стратегические, тактические и оперативные;

10.2 принимаемые в условиях определенности и неопределенности;

10.3 общие, частные и локальные решения;

10.4 индивидуальные, групповые, организационные и межорганизационные;

10.5 решения единоначальника, коллегиального органа и коллективные решения.

11 По сфере действия решения подразделяются на:

11.1 политические, экономические, организационные, социальные, технические и технологические;

11.2 принимаемые в условиях определенности и неопределенности;

11.3 общие, частные и локальные решения;

11.4 индивидуальные, групповые, организационные и межорганизационные;

11.5 решения единоначальника, коллегиального органа и коллективные решения.

12 Выберите наиболее точное определение понятия «проблема»

12.1 проблема - это реальное противоречие, требующее своего разрешения;

12.2 обращение, направленное на получение каких-либо сведений, требующих ответа;

12.3 неопределенность в предсказании результата;

12.4 критерии преимущества в конкурентной борьбе;

12.5 характеристика внешней среды организации.

13 Выберите наиболее точное определение понятия «системный анализ»:

13.1. это процесс, обеспечивающий максимальную типизацию технологии решения задач управления, целью которого является повышение эффективности функционирования объекта;

13.2 исследование, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путем систематического изучения его действительных целей,

13.3 исследование, целью которого является количественное сравнение затрат эффективности и риска работы;

13.4 методология выявления проблем организации;

13.5 подход, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

14 Системный анализ начал применяться в прикладном плане российскими экономистами:

14.1 в 70-х годах XX века;

14.2 в 50 - х годах XX века;

14.3 в 80 - х годах XX века;

14.4 в 30 - 40 - х годах XX века;

14.5 в 20 - 30 - х годах XX века.

15 Вовлеченность – это... Выберите один ответ:

а) высокий уровень оплаты труда;

б) высокие бизнес-результаты;

в) физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять работу как можно лучше

- г) удовлетворенность трудом сотрудника
- д) увлеченность и лояльность сотрудника

3.3 Практические задания

Задание 3.3.1

Руководство компании дало задание отделу управления персоналом пересмотреть наполнение социального пакета: выбрать необходимые льготы на основе ранжирования с учетом пожеланий персонала компании. Отделу необходимо составить план последовательных действий по выбору приоритетных льгот и заполнить следующую таблицу.

№	Название льготы	Ранг значимости (место)

Проанализируйте влияние социального пакета на вовлеченность персонала.

Задание 3.3.2

Составьте схему составляющих и показателей эффективности системы управления социальным развитием организации и вовлеченностью персонала. К показателям социальной эффективности системы управления следует отнести такие критерии, как

- ответственное отношение работников к порученному делу;
- снижение текучести кадров;
- повышение удовлетворенности условиями труда работников;
- снижение профессиональной заболеваемости и производственного травматизма;
- рост удовлетворенности «социальным пакетом»;
- рост уровня материального благосостояния персонала;
- повышение уровня обеспеченности жильем;
- отсутствие конфликтов, жалоб и претензий работников к руководству,

- уменьшение в целом социальной напряженности в коллективе.

4 Практическое занятие по теме «Методы и инструменты измерения вовлечённости персонала»

4.1 Вопросы для собеседования

- 1 Охарактеризуйте критерии определения вовлеченности.
- 2 Как можно классифицировать сотрудников по степени вовлеченности.
- 3 Систематизируйте методы оценки вовлеченности работников.
- 4 Как организовать процедуру оценки вовлеченности персонала?
- 5 Предложите структуру опросов для анкетирования как способа оценки уровня вовлеченности.
- 6 Проанализируйте технологии подготовки и проведения корпоративных опросов вовлеченности.
- 7 Опишите одну из лучших мировых практик оценки вовлеченности (методика Gallup)
- 8 Опишите одну из лучших мировых практик оценки вовлеченности (методика У.Шауффели и А.Бэккера (UWES-17))
- 9 Опишите одну из лучших мировых практик оценки вовлеченности (методика А.Сакса).
- 10 Сравните и проанализируйте практики оценки вовлеченности персонала.

4.2 Тест по теме «Методы и инструменты измерения вовлечённости персонала»

1 Установите соответствие между уровнем приверженности сотрудников компании и их содержанием.

1 Вовлеченность	а) сотрудника все устраивает, но работает он без особых усилий, а в случае возникновения у компании проблем не будет готов терпеть лишения
2 Удовлетворенность	б) сотруднику нравится компания и все, что в ней происходит, он будет готов переживать трудности вместе с компанией, но выкладываться, выполняя рабочие задачи, не будет

3 Лояльность	в) сотрудник болеет за компанию и ассоциирует себя с компанией. Будучи заинтересованным в успехах компании, такой сотрудник будет прилагать максимум усилий в работе, что сравнимо с усилиями предпринимателя
--------------	---

2 Установите соответствие принципа и его содержания

Принцип индивидуальной подготовки	Использование планомерной смены должностей для развития персонала
Принцип практической проверки	Индивидуальная подготовка кандидатов на конкретную должность
Принцип соответствия должности	Проведение эффективной стажировки на руководящих должностях
Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка степень соответствия кандидата по определенным критериям
Принцип отбора показателей и процессов оценки	Формирование системы оценки кандидатов на руководящие должности
Принцип ротации	Формирование системы показателей оценки и тестирования персонала

3 Установите соответствие принципа и его содержания

Принцип оценки квалификации	Оценка соответствия знаний, умений и навыков и результатов деятельности
Принцип повышения квалификации	Необходимость мониторинга и изменения должностных инструкций для развития персонала
Принцип самовыражения и саморазвития	Способность и возможность саморазвития
Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Создание эффективной система оплаты труда, организация грейдирования персонала
Принцип отбора показателей и процессов оценки	Выявление и использование факторов, влияющих на повышение эффективности труда

4 Установите соответствие между терминами и их определениями.

Термины:

а) принципы управления персоналом;

- б) принцип перспективности кадров;
- в) принципы обоснования трудовых процессов;
- г) принципы построения системы управления персоналом;
- д) принцип соответствия кадров;
- е) принцип сменяемости кадров.

Определения:

1) принципы, соблюдение которых имеет важное значение при оптимизации норм трудовых затрат;

2) принцип необходимости систематической смены работников на рабочих местах (должностях) с целью предотвращения застоя (старения), связанного с длительным пребыванием в одной и той же должности, что имеет негативные последствия для работы;

3) правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации;

4) правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом;

5) принцип, требующий выполнения следующих условий: установление возрастного ценза для различных категорий должностей; определение продолжительности периода в одной должности на одном и том же участке работы; возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья.

5 Установите соответствие между терминами и их определениями.

Термины:

- а) деятельность по управлению персоналом;
- б) доктрина командного менеджмента;
- в) доктрина контрактации индивидуальной ответственности;
- г) стратегия управления персоналом;
- д) технология;
- е) управленец;
- ж) процесс стратегического менеджмента.

Определения:

1) целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации;

2) одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей;

3) совокупность последовательных действий для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды;

4) подход, ориентированный на стимулирование индивидуального профессионального развития специалистов за счет включения личной заинтересованности и персональной ответственности;

5) способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации;

6) подход, ориентированный на стимулирование творческой активности, групповой деятельности при решении нестандартных задач;

7) специфический набор принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

7 Люди стремятся рисковать не меньше, чем другие члены коллектива, чтобы установить собственную меру риска, они сравнивают уровни риска, приемлемые для отдельных участников группы. Благодаря таким социальным сравнениям, они могут установить свое место на шкале предпочтений риска. Это утверждения соответствуют:

7.1 гипотезе о разделении ответственности;

7.2 гипотезе о роли лидеров;

- 7.3 гипотезе о роли социальных сравнений;
- 7.4 гипотезе об изменении полезности;
- 7.5 результатам экспериментам Шонера Б.

8 Обмен информацией в процессе дискуссии влияет на изменение полезности, которую лица, принимающие решения, приписывают исходам и альтернативам. Благодаря групповым процессам изменяется также полезность риска. Это утверждения соответствуют:

- 8.1 гипотезе о разделении ответственности;
- 8.2 гипотезе о роли лидеров;
- 8.3 гипотезе о роли социальных сравнений;
- 8.4 гипотезе об изменении полезности;
- 8.5 результатам экспериментам Шонера Б.

9 Лидеры предпочитают уровень риска выше среднего; не колеблясь, они принимают смелые решения, обещающие успех. Они способны убедить остальных членов группы, что ожидаемый риск оправдан. Это утверждения соответствуют:

- 9.1 гипотезе о разделении ответственности;
- 9.2 гипотезе о роли лидеров;
- 9.3 гипотезе о роли социальных сравнений;
- 9.4 гипотезе об изменении полезности;
- 9.5 результатам экспериментам Шонера Б.

10 Назовите метод генерирования альтернатив, который заключается в последовательном выдвижении и рассмотрении всевозможных идей решения определенной проблемы. При этом всякий раз неудачная идея отбрасывается и взамен ее выдвигается новая.

- 10.1 метод проб и ошибок;
- 10.2 метод списка контрольных вопросов;
- 10.3 метод техники «расчленения»;
- 10.4 теория решения изобретательских задач;
- 10.5 метод Гордона.

11 В процессе проведения SWOT-анализа изучаются:

11.1 возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны деятельности организации

11.2 экономические, политические социальные и технологические факторы;

11.3 конкурентоспособность организации, изучение экономического климата в данной отрасли

11.4 выявления нарушений в организации, экономическое состояние фирмы

11.5 совокупность всех факторов связанных с состоянием всех организаций с такой же деятельностью

12 Желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность?

12.1 миссия;

12.2 цель;

12.3 задача;

12.4 стратегия развития;

12.5 план.

13 Расположите в правильной временной последовательности основные этапы решения проблемы методом системного анализа: разработка и реализация программы мероприятий, целеполагание, прогнозирование в альтернативных вариантах, выбор альтернативы по совокупности критериев, выявление проблемы, структуризация цели, моделирование объекта управления.

14 Установите соответствие между существенными свойствами систем и их показателями

1 общесистемные свойства	а) состав, связность, организация, сложность, масштабность, пространственный размах, централизованность, объем и др.
2 структурные свойства	б) результативность, ресурсоемкость, оперативность, активность, мощность, мобильность, производительность, быстрдействие, готовность, работоспособность, точность, экономичность и др.
3 функциональные	в) целостность, устойчивость, наблюдаемость, управляемость, детерминированность, открытость,

(поведенческие) свойства	динамичность и др.
-----------------------------	--------------------

15 Установите последовательность этапов управления вовлеченностью персонала

а) оценка влияния четырех факторов (лидерства, включения, выравнивания и развития) на достижение желаемого уровня вовлеченности;

б) оценка общего уровня вовлеченности;

в) открытые вопросы для сбора обратной связи от сотрудников;

г) разработка и внедрение программы мероприятий по повышению вовлеченности персонала;

д) определение индекса вовлеченности

4.3 Методические указания к подготовке и проведению деловой игры «Мозговой штурм»

Изучите основные этапы проведения экспертной оценки по методу мозгового штурма.

1 Формируется группа экспертов. Обычно её численность составляет 10-15 человек. Состав группы предполагает их целенаправленный подбор: а) из лиц примерно одного ранга, если участники знают друг друга; б) из лиц разного ранга, если участники незнакомы друг с другом (в этом случае каждому участнику присваивают номер и в последующем обращаются по номеру); в) в группу могут включаться специалисты из других областей знаний, обладающие высоким уровнем эрудиции и понимающие смысл проблемной ситуации.

2 Составляется проблемная записка. Для подготовки записки предварительно формируется группа анализа проблемной ситуации. Записка может содержать следующие сведения: состав причин возникновения проблемной ситуации; анализ причин и возможные последствия из проблемной ситуации; анализ мирового опыта разрешения подобных проблем (если он имеется); классификация (систематизация) существующих путей разрешения проблемной ситуации; формулировка проблемной ситуации в виде центрального вопроса с иерархией подвопросов.

3 Генерация идей. Ведущий раскрывает содержание

проблемной записки. Большое внимание он уделяет при этом сути метода ДОО (деструктивной отнесенной оценки). В частности, полезно напоминать участникам «мозговой атаки» о следующем: а) высказывания участников должны быть четкими и сжатыми; б) скептические замечания и критика предыдущих выступлений запрещается; в) каждый участник может выступать неоднократно, но не подряд; г) не разрешается зачитывать подряд список идей, подготовленных участником заблаговременно.

Одна из главных задач ведущего - пробудить психическую восприимчивость участников, их волю к целеустремленному мышлению. Активная работа ведущего предполагается лишь в начале «штурма». Достаточно скоро возбуждение участников достигает критической точки и выдвижение новых идей приобретает спонтанный характер. После этого роль ведущего сводится к следующему: а) концентрировать внимание участников на проблемной ситуации; б) не объявлять, не осуждать и не прекращать исследование ни одной идеи; в) поддерживать и поощрять участников, кто в этом нуждается; г) создавать непринужденную обстановку, способствуя этим активной работе экспертов.

Продолжительность «штурма» может находиться в пределах 20-60 минут (в зависимости от активности участников). Высказываемые идеи строго фиксируются для последующей систематизации.

4 Систематизация идей, высказанных на этапе 3 (генерации). Эта работа возлагается на группу анализа проблемной ситуации. На данном этапе: а) составляется номенклатурный перечень всех высказанных идей; б) выявляются дублирующие и дополнительные идеи, затем они объединяются с основной идеей; в) выделяются признаки, по которым могут объединяться идеи; г) идеи объединяются в группы согласно выделенным признакам; д) составляется перечень идей по группам; в каждой группе идеи записываются по правилу - от общих к частным.

5 Деструктирование (разрушение) систематизированных идей. Каждая из систематизированных идей изучается на возможность её осуществления. Участники «штурма» выдвигают доводы, опровергающие систематизированную идею. В процессе разрушения может объявиться контридея. Процесс разрушения

ведется до тех пор, пока каждая систематизированная идея не подвергнется критике.

6 Оценка критических замечаний и составление списка практически применимых идей. На данном этапе составляется сводная таблица. Первая графа таблицы - этапы систематизации идей; вторая - критические замечания, опровергающие идеи; третья - показатели практической применимости идей; четвертая - контридеи.

Затем оценивается каждое критическое замечание и контридея: а) вычеркивается из таблицы, если опровергается хотя бы одним показателем практической применимости; б) не вычеркивается, если не опровергается ни одним показателем.

Составляется окончательный список идей. В список переносятся только те идеи, которые не опровергнуты критическими замечаниями или контридеями.

Проблемная записка для проведения деловой игры «Мозговой штурм»

Целью игры является разработка проекта повышения вовлеченности персонала организации. Приводится описание внешних и внутренних условий для разработки программы повышения вовлеченности персонала организации. Используется модификация метода мозгового штурма «6-3-5».

Участники делятся на команды по 6 человек. Каждая команда проводит «мозговую атаку». Каждые 5 минут каждый участник команды должен сформулировать 3 качества и умения, которыми, на их взгляд, должен обладать лидер данной организации. Все высказанные идеи фиксируются, а затем проверяются на применимость в конкретных условиях. Побеждает команда, составившая лучший проект повышения вовлеченности персонала.

5 Практическое занятие по теме «Управление вовлеченностью на организационном уровне»

5.1 Вопросы для собеседования

1 Рассмотрите организационные условия повышения вовлеченности персонала.

2 Проанализируйте матрицу типов поведения человека в организации.

3 Проанализируйте годовой цикл управления вовлеченностью.

4 Назовите организационные индикаторы, влияющие на вовлеченность.

5 Как влияют на вовлеченность цели и стратегия, бизнес-процессы, коммуникация, обучение, карьера, компенсация, условия труда, оценка и признание, ценности, атмосфера, коллеги, непосредственный руководитель, топ-менеджмент?

6 Постройте этапы по выстраиванию годового цикла управления вовлеченностью.

7 Рассмотрите методы и инструменты подхода «сотрудник как клиент»: карта пути сотрудника в организации, ценностное предложение сотрудникам.

8 Рассмотрите бренд работодателя как инструмент повышения вовлеченности.

9 Проанализируйте внутренний маркетинг бренда работодателя.

10 Рассмотрите особенности управления вовлеченностью в различных отраслях и сферах деятельности.

5.2 Практические задания

Задание 5.2.1

На примере предприятия химической промышленности, работающего на рынке химических волокон и нитей, было проведено исследование в целях измерения уровня вовлеченности и оценки влияния на экономические результаты.

Руководство предприятия приняло решение исследовать вовлеченность персонала. Проблемы формирования вовлеченности персонала возникают при нарушении обеими сторонами условий – сотрудник не осуществляет требуемых обязанностей по достижению целей организации, а работодатель не предоставляет необходимого вознаграждения (материального, нематериального).

С целью выявления и анализа проблем вовлеченности был проведен анкетный опрос различных категорий работников по структурным подразделениям предприятия.

Анкеты анонимного характера были розданы респондентам и собраны после их заполнения (анкетирование было проведено онлайн по электронной почте). В пунктах опросника представлены все аспекты трудовой деятельности, которые испытуемому нужно оценить. В анкету было включено 10 вопросов по блокам вовлеченности: вознаграждение и признание (3 вопроса), взаимодействие с руководством (1 вопрос), взаимодействие с коллегами (1 вопрос), организация труда (1 вопрос), условия для успеха (2 вопроса), приверженность организации (2 вопроса). Содержание анкеты было разработано с учетом текущей ситуации на предприятии. Всего в опросе приняло участие 327 сотрудников, что составляет пятую часть от персонала организации (1811 человек). Опрос был проведен по 11 структурным подразделениям предприятия в течение 10 рабочих дней (таблица 5.1).

В процессе оценки удовлетворенности была использована шестизначная шкала – 1, 2, 3, 4, 5, 6 (1 – категорически не удовлетворен (совершенно не согласен); 2 – не удовлетворен (не согласен); 3 – скорее не удовлетворен (скорее не согласен); 4 – скорее удовлетворен (скорее согласен); 5 – удовлетворен (согласен); 6 – совершенно удовлетворен (совершенно согласен)).

Анализ результатов опроса, призванный оценить вовлеченность персонала работой в организации проводился подсчетом и сравнением средних величин удовлетворенности сотрудников.

Средний балл ($b_{ср}$) ответов респондентов на каждый вопрос вычисляется по формуле среднего арифметического:

$$b_{ср} = (1 \times n_1 + 2 \times n_2 + 3 \times n_3 + 4 \times n_4 + 5 \times n_5 + 6 \times n_6) / N, \quad (1)$$

где $n_1, n_2, n_3, n_4, n_5, n_6$ – количество респондентов, поставивших соответствующую оценку;

N - общее количество респондентов.

Определите уровень вовлеченности (E) по каждой характеристике с учётом её важности по формуле:

$$E = W_i \times b_{ср}, \quad (2)$$

где W_i – весовая значимость (важность) каждой характеристики.

Внесите результаты расчета уровня вовлеченности в структурном подразделении предприятия (10 респондентов) в

таблицу 5.1.

Таблица 5.1 - Оценка уровня вовлеченности в структурном подразделении предприятия

Факторы вовлеченности	Респонденты										Сумма баллов	Средний балл (ср)	Вес в итоговой оценке (W _i)	Балл с учетом веса (E)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Заработная плата на предприятии соответствует рыночному уровню	3	4	4	4	5	5	4	3	5	6			0,10	
Руководство организации стремится поощрять работников	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5			0,09	
Оплата труда зависит от результатов работы	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5			0,11	
Мне понятны цели, которые ставит передо мной руководитель	3	4	4	5	5	6	6	6	6	6			0,12	
В организации хорошо налажено взаимодействие	3	4	4	4	4	4	4	5	6	6			0,10	
Меня полностью устраивает организация и оснащение моего рабочего места	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5			0,10	
Организация создает отличные условия для карьерного роста	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5			0,11	
Организация создает условия для обучения и развития	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4			0,07	
Я полностью удовлетворен работой в организации	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5			0,09	
Я без сомнения рекомендую нашу организацию	3	4	5	5	5	5	5	5	6	6			0,11	
Итоговый балл														

Сделайте выводы по результатам расчетов.

Задание 5.2.2

При оценке связи вовлеченности сотрудников с

экономическими результатами можно использовать непараметрические статистические методы. При такой интерпретации в качестве показателя влияния вовлеченности персонала на экономические результаты можно использовать коэффициент корреляции рангов Ч. Спирмена

$$r = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n \Delta_i^2}{n^3 - n}$$

(3)

где n – число элементов ряда;

Δ_i - разность рангов уровней рядов.

В качестве показателя экономических результатов нами выбран показатель – темп роста (снижения) производительности труда работников ($T_{пт}$). Значения показателей темпов роста (снижения) производительности труда и уровня вовлеченности (УВ) в таблице 5.2.

Рассчитайте коэффициент корреляции рангов Спирмена, промежуточные показатели внесите в таблицу 5.2.

Таблица 5.2 - Технологическая таблица расчета коэффициента корреляции рангов Спирмена

Структурные подразделения предприятия	$T_{пт}$ структурных подразделений предприятия	Ранг	УВ	Ранг (УВ)	Δ_i	Δ_i^2
1	1,12		0,77			
2	0,97		0,65			
3	1,13		0,75			
4	1,21		0,81			
5	1,01		0,68			
6	0,87		0,64			
7	0,98		0,71			
8	1,31		0,87			
9	1,02		0,74			
10	1,43		0,88			
11	1,15		0,73			
Сумма						

Интерпретируйте полученное значение коэффициента корреляции рангов Спирмена. Оцените тесноту связи между вовлеченностью персонала и темпами роста производительности труда.

6 Практическое занятие по теме «Разработка и внедрение программы мероприятий по повышению вовлечённости персонала»

6.1 Вопросы для собеседования

1 Рассмотрите каналы внутренних коммуникаций как инструменты повышения вовлеченности сотрудников.

2 Охарактеризуйте основные составляющие программы нематериальной мотивации сотрудников как эффективный метод удержания и поощрения.

3 Открытие феномена психологической безопасности и его влияния на результативность и инновационный потенциал команд.

4 Рассмотрите инструменты создания психологически безопасной командной среды.

5 Как создать атмосферу доверия в команде.

6 Назовите основные составляющие модели благополучия.

7 Какие вам известны инструменты повышения благополучия.

8 Охарактеризуйте виды, причины и симптомы выгорания. Какие существуют методы профилактики выгорания.

9 Опишите виды кризисов: внешние кризисы и кризисы с участием сотрудников.

10 Разработайте коммуникационный план для управления кризисом внутри организации. Дайте рекомендации руководителям по взаимодействию с сотрудниками в период кризиса.

6.2 Тест по теме «Разработка и внедрение программы мероприятий по повышению вовлечённости персонала»

1 Какой из следующих факторов НЕ является основным для повышения вовлечённости персонала?

А) Корпоративная культура

- В) Прозрачная система оценки результатов работы
- С) Ограниченные возможности для карьерного роста
- Д) Система обратной связи

2 Что подразумевается под "вовлечённостью персонала"?

- А) Уровень удовлетворённости работой
- В) Эмоциональная привязанность сотрудников к компании и её ценностям
- С) Общая производительность работы сотрудников
- Д) Количество часов, проведённых на рабочем месте

3 Какие из перечисленных мероприятий могут повысить уровень вовлечённости персонала? (Выберите все подходящие варианты)

- А) Организация командных мероприятий
- В) Проведение регулярных опросов удовлетворённости
- С) Односторонняя коммуникация от руководства
- Д) Обучение и развитие сотрудников
- Е) Премирование за выполненные планы

4 Какой из следующих этапов является первым в процессе разработки программы повышения вовлечённости?

- А) Оценка текущего уровня вовлечённости
- В) Определение целевых групп
- С) Разработка мероприятий
- Д) Оценка эффективности программы

5 Опишите один из методов, который может быть использован для повышения вовлечённости персонала и объясните, почему он эффективен.

6 Какова основная цель внедрения программы мероприятий по повышению вовлечённости?

- А) Увеличить количество сотрудников
- В) Повысить производительность и снизить текучесть кадров
- С) Снизить затраты на обучение
- Д) Увеличить число корпоративных мероприятий

7 Какую роль играет обратная связь в процессе повышения вовлечённости персонала? Приведите примеры.

8 Какой из следующих инструментов может быть использован для оценки уровня вовлеченности персонала?

- A) Опросы и анкетирование
- B) Личные интервью
- C) Оценка производительности
- D) Все вышеперечисленные

9 Какая из следующих стратегий может повысить вовлеченность сотрудников?

- A) Увеличение рабочего времени
- B) Признание и вознаграждение усилий сотрудников
- C) Ужесточение контроля
- D) Игнорирование мнений сотрудников

10 Что из ниже перечисленного является примером мероприятия по повышению вовлеченности персонала?

- A) Проведение корпоративного праздника
- B) Введение строгих штрафов за опоздания
- C) Сокращение информации на официальном сайте
- D) Увеличение объема работы без дополнительной оплаты

11 Какой подход является наиболее эффективным при разработке программы повышения вовлеченности персонала?

- A) Ориентироваться только на мнение руководства
- B) Проанализировать потребности и мнения сотрудников
- C) Копировать успешные практики других компаний без адаптации
- D) Игнорировать обратную связь от сотрудников

12 Какое из утверждений верно в отношении корпоративной культуры и вовлеченности персонала?

- A) Корпоративная культура не влияет на вовлеченность
- B) Позитивная корпоративная культура способствует высокой вовлеченности
- C) Корпоративная культура важна только для руководства

D) Негативная корпоративная культура может быть компенсирована высокими зарплатами

13 Какой из следующих методов обучения может способствовать повышению вовлеченности сотрудников?

A) Онлайн-курсы с минимальной интерактивностью

B) Семинары и тренинги с возможностью участия сотрудников

C) Односторонняя передача информации

D) Только теоретическое обучение без практических примеров

14 Как часто следует проводить оценку вовлеченности сотрудников?

A) Один раз в жизни компании

B) Каждые 5 лет

C) Регулярно, например, раз в год

D) Только при появлении проблем

15 Какое из следующих утверждений является залогом успешного внедрения программы повышения вовлеченности?

A) Программы должны быть жесткими и обязательными

B) Программа должна предусматривать участие и обратную связь от сотрудников

C) Необходимо скрывать информацию о программе от сотрудников

D) Программа должна разрабатываться только внешними консультантами без участия внутренней команды

6.3 Практические задания

Задание 6.3.1

Методика оценки вовлеченности, которую HR-специалисты использовали на Курской АЭС в прошлом, измеряла удовлетворенность 19 факторами. Последние исследования показали, что факторы, состоящие из нескольких вопросов, более надежны для измерения удовлетворенности рабочей средой, в связи с чем была скорректирована методика оценки вовлеченности. На основе данных исследований были сформированы 14 факторов (таблица 6.1).

Таблица 6.1 - Изменения по факторам вовлечённости

Оценка вовлеченности 2022		Оценка вовлеченности 2023	
Факторы	Кол-во вопросов	Факторы	Кол-во вопросов
Вовлеченность	6	Вовлеченность	6
19 факторов вовлеченности:		14 факторов вовлеченности:	
Высшее руководство	1	Высшее руководство отрасли	2
Ценность сотрудников	1	Высшее руководство дивизиона	2
Коллеги	1	Высшее руководство организации	7
Репутация работодателя	1	Взаимодействие	1
Согласованность имиджа работодателя	1	Привлекательность бренда	7
Содержание работы	1	Содержание работы	2
Удовлетворенность результатом	1	Самостоятельность	1
Самостоятельность	1	Условия для успеха	3
Ресурсы	1	Вознаграждение и признание	5
Процессы	1	Карьерные возможности	2
Условия труда	1	Обучение и развитие	1
Зарплата	1	Непосредственный руководитель	4
Соцпакет	1	Баланс работы и личной жизни	1
Признание	1	Управление эффективностью	2
Карьерные возможности	1		
Обучение и развитие	1		
Обратная связь	1		
Линейные менеджеры	1		
Баланс работы и личной жизни	1		

Сравните методики оценки вовлеченности и сделайте выводы.

7 Рекомендуемые источники информации

7.1 Основная учебная литература

1 Мотивация, стимулирование и оплата труда : учебник / Е. В. Михалкина, Л. С. Скачкова, Е. П. Костенко [и др.]; под общ. ред. Е. В. Михалкиной. - Ростов-на-Дону : Южный федеральный университет, 2017. - 337 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493245> (дата обращения: 15.01.2024). - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

2 Управление персоналом : учебное пособие / авт.-сост. А. И. Коломиец. - Москва : Директ-Медиа, 2022. - 176 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683095> (дата обращения: 15.01.2024) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

3 Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. - 4-е изд. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 425 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272218> (дата обращения: 15.01.2024) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

7.2 Дополнительная учебная литература

4 Капранова, М. В. Основы психологической диагностики и оценки персонала : учебное пособие / М. В. Капранова, М. В. Бучацкая. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 161 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572173> (дата обращения: 15.01.2024) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

5 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева [и др.] ; Ставропольский государственный аграрный университет. - Ставрополь : АГРУС, 2019. - 80 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614455> (дата обращения: 15.01.2024) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

6 Овсянникова, Е. А. Психология управления : учебное пособие / Е. А. Овсянникова, А. А. Серебрякова. - 3-е изд., перераб. - Москва : Флинта, 2020. - 222 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279817> (дата обращения: 15.01.2024) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

7 Управление персоналом : учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская ; Тюменский индустриальный университет. - Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. - 212 с. - URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения: 11.01.2024) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

8 Хазанова, Д. Л. Бизнес-ориентированное управление персоналом : учебное пособие / Д. Л. Хазанова ; Тамбовский государственный технический университет. - Тамбов : ТГТУ, 2017. - 102 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=499014> (дата обращения: 15.01.2024) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

7.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

- 1 HR-портал - <https://hr-portal.ru/>
- 2 Битрикс24 - <https://www.bitrix24.ru/>
- 3 Группа Актон - <https://action.group/about/>
- 4 Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации - <https://mintrud.gov.ru> -
- 5 Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ - <http://www.gks.ru>
- 6 Социальный фонд России - <https://sfr.gov.ru/>
- 7 Центр раскрытия корпоративной информации - <https://www.e-disclosure.ru/>