

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА СОТРУДНИКА

PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON THE CONCEPT OF THE EMPLOYEE LIFE CYCLE

ПОЛУЧЕНО 25.04.2025 ОДОБРЕНО 28.04.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.06.2025

УДК 331.1

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-3-55-63

**МИТРОФАНОВА А.Е.***Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва***MITROFANOVA A.E.***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Personnel Management, State University of Management, Moscow,***e-mail:** ae_mitrofanova@guu.ru

Аннотация

Современные организации активно внедряют концепцию жизненного цикла сотрудника в область управления персоналом для повышения эффективности бизнеса. Целью данной статьи является обоснование актуальности и описание методических подходов к использованию концепции жизненного цикла сотрудника в управлении персоналом организации. В статье раскрыта сущность концепции жизненного цикла сотрудника и представлены этапы жизненного цикла, доказана целесообразность применения концепции жизненного цикла сотрудника в управлении персоналом. Также автором проанализированы методы и технологии, которые могут применяться на каждом этапе жизненного цикла сотрудника, в том числе создание интерактивной платформы для управления жизненным циклом сотрудника с использованием технологий виртуальной реальности, предложено обоснование автоматизации и использования виртуальных технологий на каждом из этапов, рассмотрено использование виртуальных технологий в управлении персоналом, которые активно интегрируются в HR-процессы.

Ключевые слова: жизненный цикл сотрудника, концепция жизненного цикла, организационная трансформация, бизнес-процесс, виртуальные технологии в управлении персоналом.

Abstract

Modern organizations are actively introducing the employee life cycle concept into the field of personnel management to improve business efficiency. The purpose of this article is to substantiate the relevance and describe methodological approaches to the use of the employee life cycle concept in personnel management of an organization. The article discloses the essence of the employee life cycle concept, presents the stages of the life cycle and represents the feasibility of using the employee life cycle concept in personnel management. The author also analyzes the methods and technologies that can be applied at each stage of the employee life cycle, including the creation of an interactive platform for managing the employee life cycle using virtual reality technologies, and proposes a rationale for automation and the use of virtual technologies at each stage, considers the use of virtual technologies in personnel management, which are actively integrated into HR processes.

Keywords: employee life cycle, concept of the life cycle, organizational transformation, business process, virtualisation technologies in personnel management.

ВВЕДЕНИЕ

На текущем этапе развития рынка труда наблюдается тенденция к дефициту квалифицированных сотрудников и усилению конкуренции за них, особенно в отношении специалистов с высокими компетенциями, которых не хватает на рынке. В связи с этим современный рынок находится в постоянном движении в поиске ценных кадров, привлечению и удержанию талантов, подвергаясь влиянию различных трендов и изменений. Одной из таких тенденций на данный момент является преобразование стратегии ведения бизнеса, включая поиск новых решений, проектов и ресурсов, внедрение организационных трансформаций. Сейчас около 50% компаний придерживаются упомянутых ранее направлений бизнес-деятельности.

Актуальная потребность в систематизации и структуризации подхода к работе с персоналом, оптимизации процесса реализации функций управления персоналом в современных сложных социально-экономических условиях обуславливают необходимость использования такого бизнес-процесса, как «жизненный цикл сотрудника».

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ СОТРУДНИКА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, ЭТАПЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Концепция жизненного цикла сотрудника заключается в комплексности теоретических и практических пониманий сути, целей, направленности и методов управления жизненным циклом сотрудника.

Так, жизненный цикл сотрудника (ЖЦС) — это модель, которая позволяет выявить различные этапы, через которые проходит сотрудник в рамках одной компании, по конкретной должности и вакансии [2]. Две базовые точки — прием на работу и увольнение — считаются стартом и концом в дуге ЖЦС в рамках компании [1].

Но помимо двух этих знаковых для сотрудника событий, есть еще и некоторые перепады в его трудоспособности, которые изучают психологи, отсюда главная задача менеджеров по персоналу и психологов — помочь сотруднику как можно дольше сохранять свою производительность труда на благо компании [10].

Рассмотрим этапы ЖЦС по схеме, представленной на рис. 1 [20].



Рис. 1. Схема жизненного цикла сотрудника

На этапе «стратегия», как правило, определяется корпоративная культура организации, ее ценности и принципы, вычисляется необходимый уровень вовлеченности персонала, происходит управление бизнес-процессами и выстраиваются внешние и внутренние коммуникации компании.

После чего наступает этап привлечения сотрудников. Здесь в полной мере задействована реализация HR-бренда, поскольку до того, как человек попадет на рассмотрение по какой-либо вакансии и будет участвовать в процессе подбора для конкретной компании, он должен знать определенную информацию о ней [4].

Этап рекрутинга предполагает поиск кандидатов, проведение подбора персонала и создание кадрового резерва.

При адаптации происходит ознакомление новых сотрудников с корпоративной культурой и их ролью в организации.

Обычно именно на этом этапе закладывается основа отношений между работодателем и работником [8].

Обучение и развитие включает в себя такие процессы, как определение необходимой компетентности персонала, трекинг, оценка квалификации сотрудников.

То есть, как только работник начинает осваивать процессы и задачи своей трудовой деятельности, у него начинается профессиональный рост. Другими словами, он начинает выходить на свои пиковые, по сути, производственные мощности.

Если сотрудник понимает, что ему не хватает знаний и навыков, он начинает изучать ту сферу, с которой столкнулся, что и происходит на этом этапе.

В «награды, признание» входит управление мотивацией персонала, включающей в себя материальную и нематериальную составляющую. Данный этап направлен на удержание сотрудников.

Оценка эффективности необходима для повышения производительности труда. Здесь определяются ключевые показатели эффективности и происходит управление эффективностью деятельности работников.

«Удержание/увольнение» является заключительным этапом жизненного цикла сотрудника [14]. На нем работником принимается решение об уходе из организации, а также его возможная фиксация в рамках трудовой деятельности компании.

По данным исследования Deloitte «Global Human Capital Trends», проведенном в 2020 г. [25], 80% опрошиваемых определили внедрение концепции ЖЦС, и 53% организаций

подтвердило применение данной технологии в рамках трудовой деятельности.

Важность и эффективность применения концепции жизненного цикла сотрудника в управлении персоналом заключается в побуждении HR-специалистов оценивать и улучшать опыт работников на каждом этапе модели. Это, в свою очередь, напрямую влияет на удержание сотрудников, их вовлеченность, а также на связанные с этими процессами расходами [2].

Грамотное использование этой технологии позволяет организации предоставлять своим работникам полную реализацию их потенциала, что способствует улучшению репутации компании как работодателя [4].

Так, можно выделить ключевые показатели эффективности внедрения концепции ЖЦС в управление персоналом компании:

- 1) укрепление HR-бренда;
- 2) высокий уровень корпоративной культуры и ее инновационность;
- 3) увеличение уровня производительности труда и рентабельности;
- 4) повышение вовлеченности персонала;
- 5) уменьшение текучести кадров и затрат на подбор персонала.

Таким образом, использование концепции жизненного цикла сотрудника играет большую роль в достижении успеха компании и является эффективным инструментом инвестирования в ее рост и устойчивость [6].

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА СОТРУДНИКА

Современные организации активно внедряют концепцию ЖЦС в область управления персоналом для повышения эффективности бизнеса [3].

Но помимо достоинств использования этой технологии имеются и определённые сложности, а именно:

- недостаточное внимание усилению HR-бренда, которое может повлечь за собой негативные отзывы ушедших работников;
- неэффективный подбор персонала, занимающий большой процент бюджета организации и вызывающий необоснованные затраты;
- неспособность HR-специалистов ознакомить новых сотрудников с организацией и их трудовой ролью, что создает плохое впечатление о компании со стороны вновь пришедших работников и вызывает текучесть персонала;
- отсутствие планов развития и обучения сотрудников уменьшает конкурентоспособность организации в борьбе за таланты;
- отсутствие программ удержания кадров так же вызывает у сотрудников мотивы нового старта с другим работодателем, поскольку рынок труда достаточно быстро развивается;
- уход сотрудника в негативном состоянии по отношению к организации может повлечь за собой кражу и утечку данных, что в перспективе критично повлияет на деятельность организации в целом.

По вышеперечисленным причинам были выделены следующие тенденции и разработки в области концепции жизненного цикла сотрудника (табл. 1):

- 1) использование HR-технологий для управления ЖЦС;
- 2) фокус на обучение и развитие;
- 3) автоматизация процессов адаптации;
- 4) оценка производительности и обратная связь;

- 5) программы мотивации и удержания;
- 6) использование данных и аналитики.

Таблица 1

**Тенденции и разработки в области жизненного цикла
сотрудника**

Тенденции и разработки	Статистика применения
Использование HR-технологий для управления ЖЦС	Более 70% компаний используют программное обеспечение для управления ЖЦС, включая системы управления талантами и системы отслеживания заявок (ATS) [25]
	44% компаний планируют внедрить или обновить свои HR-технологии в ближайшие годы, чтобы лучше управлять жизненным циклом сотрудников
Фокус на обучение и развитие	90% сотрудников утверждают, что они останутся в компании дольше, если она будет инвестировать в их обучение и развитие [26]
	Компании, активно инвестирующие в обучение и развитие, имеют в среднем 15% меньшую текучесть кадров
Автоматизация процессов адаптации	Компании с автоматизированными процессами адаптации имеют на 54% лучшую ретенцию новых сотрудников и на 50% более высокую продуктивность среди новичков
Оценка производительности и обратная связь	Компании, которые проводят регулярные оценки производительности и обеспечивают обратную связь, в среднем на 21% более продуктивны и на 22% более прибыльны [21]
	89% HR-специалистов считают регулярные оценки производительности ключевым инструментом для управления жизненным циклом сотрудника [18]
Программы мотивации и удержания	Компании с высокими уровнями мотивации и удовлетворенности сотрудников имеют на 25% более низкую текучесть кадров и на 12% более высокую производительность
	Программы мотивации и признания увеличивают вовлеченность сотрудников на 60% [27]
Использование данных и аналитики	71% компаний используют данные и аналитические инструменты для принятия решений по управлению персоналом, что способствует более эффективному управлению жизненным циклом сотрудников [15]
	Компании, активно использующие HR-аналитику, в 4 раза чаще имеют высокие показатели эффективности HR-процессов

Рассмотрим, как крупные компании применяют данную концепцию в своей практике [23].

Так, *Google* использует следующие HR-технологии для управления ЖЦС:

- платформы для проведения видеособеседований и тестирования кандидатов в режиме онлайн;
- чат-боты и виртуальные ассистенты для получения обратной связи от кандидатов и сотрудников, проведения интервью и ознакомления с деятельностью компании;
- *Wellness*-платформы — приложения и программы по сохранению психического здоровья, которые включают в себя комплексы спортивных упражнений, медитации и консультации с психологом.

Google уделяет большое внимание обучению и развитию сотрудников, предоставляя платформу *Google Career Certificates* — онлайн-курсы и сертификационные программы развития профессиональных навыков работников.

Автоматизируя процессы адаптации новых сотрудников, *Google* применяет видеоуроки, интерактивное руководство для ознакомления со структурой компании и своими ролями и функциями трудовой деятельности; технологии *Machine*

Learning, которые предоставляют индивидуальные рекомендации по адаптации работников, анализируя их данные [24].

Для получения обратной связи от сотрудников *Google* использует такие платформы, как *Google Meet* и *Google Chat*, где могут проводиться и видеоконференции с командой, и виртуальные переписки для координации с коллегами [16].

Компания активно применяет программы признания и награждения для повышения вовлеченности и удержания сотрудников и платформы для оценки их удовлетворенности [17].

Аналитика данных, по мнению *Google*, является важным аспектом для принятия обоснованных решений в управлении персоналом. Так, компания создала команду *People Analytics*, которая занимается сбором и анализом данных о сотрудниках, прогнозируя их производительность, выявляя причины уходов кадров и разрабатывая стратегии удержания работников.

Таким образом, концепция ЖЦС в настоящее время находится в динамичном состоянии, развиваясь и совершенствуясь. Компании, которые применяют эту технологию в своей деятельности, значительно повышают свою конкурентоспособность на рынке труда, увеличивая вовлеченность и лояльность сотрудников [7].

МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ СОТРУДНИКА

При использовании концепции ЖЦС важно должным образом описать процессы и стандарты каждого этапа (стратегии, привлечения, рекрутинга, адаптации, обучения и развития, наград и признания, оценки эффективности, удержания/увольнения) [11].

Важным шагом является определение методов и технологий, которые будут применяться на каждом этапе ЖЦС [3].

Этап стратегии необходимо начать с анализа потребностей компании и текущего состояния. Здесь можно применить *SWOT*-анализ — результативный инструмент, который предполагает исследование внешней и внутренней среды, выявляя сильные и слабые стороны системы и технологии управления персоналом компании, а также возможности и угрозы внешних факторов.

Еще один из возможных методов, используемых на этом этапе — это определение целей и приоритетов на основе *SMART*-целей [6]. После чего выстраивается операционная и функциональная модель организации, соответствующая корпоративной культуре компании.

Этап привлечения направлен на развитие HR-бренда, так как именно он вызывает ассоциативность у кандидатов, влияющую на их решение о трудоустройстве, а также оказывает воздействие на то, что сотрудник может узнать о компании еще до соприкосновения и обращения непосредственно в нее. Этого можно достичь, определив ключевые показатели привлечения бренда и совершенствуя их.

Чтобы этап рекрутинга прошел наиболее эффективно, рекомендуется использовать мультипостинг — реклама вакансий на нескольких платформах с целью привлечения большего количества кандидатов [8]. Помимо этого, важную роль играет правильно составленный *job*-оффер (предложение о работе), в котором нужно указать все льготы, предоставляемые сотрудникам компанией [13].

Так как этап адаптации воздействует на удержание новых сотрудников и улучшение показателей производительности деятельности компании, советуется четко продумать саму технологию процесса адаптации, применяя такие методы, как наставничество, систему *Buddy*, план действий нового работника на 30, 60 и 90 дней, создание программного обес-

печения/программы/приложения в целях как автоматизации задач и рабочих процессов, непосредственно связанных с этим этапом, так и для адаптационного обучения сотрудников.

Обучение и развитие сотрудников может осуществляться как внутри, так и за пределами организации. Первоначально стоит обратить внимание на потребность в квалификации и компетентности работников, после чего составить программу их развития, в которую могут входить оценка квалификации, база знаний, тренинги, мастер-классы, конкурсы профессионального мастерства, конференции, семинары.

Этап «награды и поощрение» включает в себя разработку программ вознаграждения сотрудников, где определяются цели, принципы и виды наград (бонусы, премии, повышение заработной платы, публичное признание, дипломы, поездки, подарочные карты и т.д.).

Эти программы должны быть интегрированы с достижением *KPI*, для «прозрачности» связи между усилиями сотрудников и вознаграждением [6]. Рекомендуется ввести персонализацию наград для учета индивидуальных предпочтений и потребностей работников, что повышает лояльность к организации с их стороны. Можно использовать онлайн-платформы для взаимной благодарности и получения обратной связи, автоматизированную систему управления вознаграждениями для оптимизации расчета бонусов и ведения отчетности.

Оценка эффективности начинается с разработки и определения ключевых показателей эффективности для каждого этапа ЖЦС. Для наибольшей результативности нужно проводить регулярный мониторинг показателей, используя методы HR-аналитики. Использование отчетов позволит визуализировать данные и проверять динамику. Процесс оценки эффективности производится с использованием методов *KPI*, *OKR* (*Objectives and Key Results*) и *BARS* (*Behaviorally Anchored Rating Scales*).

Для удержания сотрудников стоит развивать корпоративную культуру, проводить мероприятия, направленные на укрепление команды и повышение уровня взаимодействия работников. Важно организовать двустороннюю обратную связь, например, при помощи программы *Happy Leavers*. Инструментом для качественного проведения увольнения являются exit-интервью для выявления причин ухода сотрудников [1]. Для поддержания отношений с ушедшими сотрудниками рекомендуется применять планы аутплейсмента, в которые могут входить консультации по дальнейшему карьерному развитию увольняющихся и проведение тренингов для предоставления им помощи в адаптации к новому этапу карьеры [15].

ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ОПТИМИЗАЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА СОТРУДНИКА

Обоснование программно-обеспечения для использования концепции жизненного цикла сотрудника

Учитывая тот факт, что современные организации имеют тенденции достижения высокого уровня цифровизации в работе с персоналом и формирование единой экосистемы, можно сделать вывод о том, что создание автоматизированного программно-обеспечения (ПО) позволит объединить HR-процессы, в значительной степени повышая результативность в управлении персоналом [9].

Содержательно ПО управления и оптимизации ЖЦС может выглядеть в виде комплексной платформы, интегрирующей все этапы взаимодействия работника и организации.

Рассмотрим подробно, как могут автоматизироваться каждый из этапов ЖЦС.

Модуль этапа стратегии включает в себя формирование корпоративной культуры, управление бизнес-процессами, оценку вовлеченности персонала и выстраивание внешних и внутренних коммуникаций. Здесь проводится сбор обратной связи от работников с помощью опросов и фокус-групп, анализ предложенных данных с целью определения актуальных культурных тенденций и понимания ценностей организации. Также осуществляется трекинг участия работников во всяческих инициативах и проектах для оценки их вовлеченности, на основе которого генерируются отчеты и дашборды, отражающие уровень заинтересованности персонала в разрезе отделов, проектов и географических регионов, выявляющие проблемные области и разрабатывающие целевые программы по увеличению уровня вовлеченности сотрудников.

Помимо этого, в модуле реализуются такие процессы, как контроль выполнения стратегических целей в управлении персоналом компании и интеграция с внешними порталами и социальными сетями с целью улучшения взаимодействия с соискателями, персоналом и партнерами.

На основе модуля стратегии реализуются процессы модуля привлечения, а именно управление контентом, включающее в себя разработку маркетинговых материалов (вакансии, информационные видео об организации, истории успеха работников и прочее) и их распространение за счет интеграции с различными онлайн-платформами для автоматического размещения PR-материалов, увеличивающих охваты и привлекающих внимание потенциальных соискателей. После чего осуществляется анализ обновления карьерных страниц на веб-сайтах организации, предполагающий динамический показ вакансий, отзывов работников и новостей организации и анализ результативности рекламных кампаний по привлечению персонала, что обеспечивает быструю корректировку стратегии и улучшение результатов.

Модуль рекрутинга используется для автоматизированного анализа и оценки резюме соискателей, планирования собеседований, управления графиками участников, сбора обратной связи от интервьюеров. Также здесь предоставляется доступ к профилям соискателей; их рейтингу по степени соответствия условиям и возможности успешной включенности в деятельность компании; истории взаимодействия с организацией.

На этапе адаптации будут представлены такие функциональные экраны, как управление персонализированными программами адаптации для каждого нового работника. Программа генерирует индивидуальные планы для сотрудников в зависимости от результатов модуля рекрутинга, в которые могут входить цели и задачи, необходимые для выполнения в первые недели и месяцы трудовой деятельности. На их основе разрабатываются интерактивные чек-листы, которые в дальнейшем будут использоваться вновь пришедшими работниками для отслеживания прогресса выполнения нужных действий и шагов адаптации. Кроме того, ПО будет автоматически формировать список рекомендуемых курсов и материалов, исходя из опыта, должности и индивидуальных потребностей работника, данные которых, в свою очередь, взимаются из модуля рекрутинга.

На этапе обучения и развития путем интеграции с корпоративным порталом организации ПО генерирует тестирование и опросы сотрудникам с целью оценки полученных знаний, после чего формирует отчеты и дашборды, отобра-

жающие результаты обучения работников, выявляющие недостатки и преимущества выполнения ими рабочих задач и корректирующие образовательные программы. На основе полученных данных система позволяет вести учет полученных навыков и сертификатов, которые, в свою очередь, помогают HR-специалистам и руководству вернее понимать квалификацию работников, влияющую на планирование их последующего развития.

На этапе награждения и признания, отслеживая индивидуальные достижения работников по вышеуказанным модулям, ПО может предлагать наиболее подходящие, соответствующие программы наград и признания, уже используемые в организации на данный момент. Для их соответствия со стратегическими целями и миссиями компании система будет модифицировать и адаптировать эти программы согласно ценностям и культуре компании. Также в модуле реализуется анализ и мониторинг результативности программ наград и признания с помощью автоматического создания опросов, отправляющихся на корпоративный портал компании, для сбора обратной связи от работников с целью выявления наиболее ценных и эффективных программ.

Модуль оценки эффективности позволяет отслеживать ключевые показатели эффективности, так же автоматически установленных программным обеспечением, в реальном времени. Это поможет HR-специалистам более простым и оптимизированным способом анализировать и принимать решения на этапе оценки эффективности, благодаря отображению актуальных данных о производительности труда работников. Для увеличения уровня доверия работников и стимулирования их к достижению лучших результатов ПО интегрирует модуль оценки эффективности с модулем наград и признания.

На этапе удержания / увольнения для определения основных факторов, оказывающих влияние на текучесть кадров, система проводит автоматический сбор и анализ информации о причинах ухода работников из организации. После чего происходит генерация отчетов, визуализирующих данные, а также прогнозирование вероятности ухода работников за счет алгоритмов машинного обучения. На основе данных предыдущих модулей ПО формирует индивидуальные планы удержания. Оптимизируя процесс увольнения, система производит электронный документооборот и цифровизирует процедуру проведения выходных интервью с помощью интеграции с корпоративным порталом, за счет чего собирает обратную связь от ушедших сотрудников. Все эти функции помогают HR-специалистам наиболее эффективным образом принимать решения и меры по удержанию/увольнению работников.

Ожидаемые эффекты ПО управления и оптимизации жизненного цикла сотрудника следующие:

- 1) экономические:
 - снижение затрат на процессы по управлению персоналом за счет оптимизированного распределения рабочей нагрузки и ресурсов и использования единой системы управления данными о работниках,
 - повышение уровня производительности, результативности и качества благодаря автоматизации рутинных задач и улучшенным процессам управления;
- 2) социальные:
 - увеличение уровня вовлеченности работников за счет персонализированного подхода к их развитию и карьерному росту;
 - снижение текучести кадров благодаря раннему выявлению сигналов неудовлетворенности работников, оперативному принятию мер по их удержанию, а также

справедливой и прозрачной программы вознаграждений и поощрений.

Рассмотрим примеры существующих в настоящее время ПО для управления и оптимизации ЖЦС, представленные в табл. 2.

Таблица 2

Примеры ПО управления и оптимизации жизненного цикла сотрудника

Программное обеспечение	Функции	Особенности
<i>ADP Workforce Now</i> – Комплексная платформа по управлению персоналом, включающая инструменты для рекрутинга, управления производительностью, компенсаций и льгот, а также аналитики	Управление талантами, производительностью, компенсациями, льготами и аналитикой	<ul style="list-style-type: none"> • Интеграция с другими системами ADP; • поддержка многопрофильных организаций; • мощные аналитические инструменты
<i>Cornerstone OnDemand</i> – Облачные решения для управления обучением и развитием сотрудников, а также для управления талантами и производительностью	Обучение и развитие, управление талантами, производительностью, рекрутинг	<ul style="list-style-type: none"> • Интеграция с другими HR-системами; • гибкость настройки; • акцент на обучение и развитие
<i>Workday HCM</i> – Комплексные решения для управления персоналом, которые включают в себя модули для рекрутинга, адаптации, обучения, оценки эффективности, компенсаций и удержания сотрудников	Управление жизненным циклом сотрудника, аналитика производительности, управление компенсациями и льготами	<ul style="list-style-type: none"> - Интуитивно понятный интерфейс; - интеграция с другими бизнес-системами; - мощные аналитические инструменты
<i>SAP SuccessFactors</i> – Облачные решения для управления персоналом, охватывающие все этапы жизненного цикла сотрудника	Привлечение, рекрутинг, адаптация, обучение, управление производительностью, компенсациями и льготами	<ul style="list-style-type: none"> - Интеграция с другими решениями SAP; - обширные возможности кастомизации; - поддержка глобальных операций
<i>Oracle HCM Cloud</i> – Набор инструментов для управления персоналом, который включает в себя модули для управления производительностью, компенсациями, карьерным развитием и удержанием сотрудников	Рекрутинг, управление талантами, обучение и развитие, компенсациями и льготы	<ul style="list-style-type: none"> - Использование AI и аналитики для улучшения HR-процессов; - гибкость и масштабируемость

В целом использование ПО управления и оптимизации ЖЦС дает преимущества, заключенные в повышении уровня производительности, вовлеченности и удовлетворенности персонала, снижении текучести кадров, административных затрат, что гарантирует улучшение общей результативности и конкурентоспособности компании.

Использование технологий виртуальной реальности в управлении жизненным циклом сотрудника

Использование виртуальных технологий в управлении персоналом активно интегрируются в HR-процессы, так как представляют собой актуальный и все более популярный инструмент, способный значительным способом увеличить уровень результативности процессов управления человеческими ресурсами, вовлеченности работников и уменьшить

уровень затрат. Так, создание интерактивной платформы для управления ЖЦС с использованием технологий виртуальной реальности является эффективным, соответствующим направлениям компании и инновационным подходом в управлении персоналом [5].

Такая платформа может быть представлена в виде комплексно систематического рабочего пространства, охватывающего все этапы ЖЦС.

Первый этап — стратегия. С помощью виртуальной реальности работники имеют возможность участия в VR-презентациях для ознакомления их с историей организации, её ценностями и корпоративной культурой. Взаимодействие с работниками в рамках интерактивной среды может способствовать сбору информации об уровне их вовлеченности, что способствует выявлению необходимого уровня заинтересованности сотрудников, реализующемуся на данном этапе ЖЦС. Также в условиях удаленного выполнения трудовых обязательств работники могут поддерживать коммуникацию, используя технологии *VR* для создания виртуальных офисов и рабочих пространств.

Второй этап — привлечение. Применение технологий виртуальной реальности может внедряться с целью проведения интерактивных презентаций об организации и карьерных возможностях внутри неё в формате видеороликов, анимации, 3D-моделей. Также с целью совершенствования HR-бренда можно проводить организацию виртуальных карьерных ярмарок и мероприятий для повышения охвата большей аудитории и заинтересованности талантов.

Для формирования понимания об организационной корпоративной культуре у потенциальных кандидатов VR-технологии позволяют создать симуляции обычного рабочего дня персонала компании, в которых соискатели могут следить за работниками и за выполнением ими трудовых функций.

Третий этап — рекрутинг. В процессе подбора можно применять технологии виртуальной реальности в виде проведения VR-интервью, где HR-менеджеры могут использовать *VR*, моделируя определенные сценарии и предоставляя различные интерактивные кейсы, что поможет наиболее эффективным образом оценить поведенческие реакции потенциальных сотрудников в условиях необычных и стрессовых обстоятельств. С целью формирования качественного кадрового резерва работники и кандидаты могут проходить специализированные тренинги и курсы, нацеленные на образование и совершенствование определенных знаний, навыков и компетенций, которые, в свою очередь, необходимы для потенциальных функциональных ролей в организации.

Четвертый этап — адаптация. Технологии *VR* позволяют новым работникам знакомиться с рабочей средой организации с помощью посещения виртуальных офисов и производственных площадок, что гарантирует снижения уровня стресса сотрудников в процессе адаптации за счет более комфортного вхождения в свою трудовую роль. Для более быстрого освоения своих рабочих обязанностей, задействуя технологии виртуальной реальности, HR-специалисты могут моделировать существующие трудовые задачи и сценарии. Также вновь принятым сотрудникам может предоставляться возможность взаимодействия с виртуальными наставниками и ассистентами для поддержки, ответов на возникающие вопросы и раздачи советов для более легкой адаптации внутри компании.

Пятый этап — обучение и развитие. На данном этапе можно формировать симуляции трудовых процессов и обучающих программ для развития и отработки нужных компетенций и навыков сотрудников. Помимо этого, такой

подход позволяет HR-специалистам определять сильные и слабые области работников для формирования планов дополнительного обучения.

На основе оценки уровня компетенции сотрудников и их индивидуальных потребностей такая интерактивная платформа может разрабатывать персонализированное VR-обучение. Также с помощью виртуальных технологий можно создавать симуляции для прохождения оценки полученных навыков и компетенций, что в значительной мере повышает уровень объективности результатов.

Шестой этап — награды, признание. Интерактивная платформа может генерировать персонализированные виртуальные награды, «собирая» которые работники могут обменивать их на существующие в действительности бонусы и привилегии, что способствует формированию здоровой конкуренции внутри компании и повышению мотивации и заинтересованности сотрудников в достижении более высоких результатов. Также создание виртуальных досок почета внутри платформы позволит повысить мотивацию работников за счет публичного признания их достижений.

Седьмой этап — оценка эффективности. Применение VR-технологий позволяет создать реалистичные, управляемые, объективные условия оценки с использованием виртуальных симуляций рабочих процессов. Это поможет HR-менеджерам проводить оценку эффективности и производительности сотрудников, применяя стандартизированные метрики и показатели, и производить полный анализ этапа.

Восьмой этап — удержание / увольнение. При реализации данного этапа интерактивные платформы с применением технологий виртуальной реальности позволяют создавать виртуальные опросники, обеспечивая анонимность в процессе сбора обратной связи, для выявления причин ухода сотрудников и низкого уровня вовлеченности персонала. С целью удержания работников могут реализовываться персональные виртуальные сессии с менторами, наставниками и психологами, которые направлены на снижение стресса и тревожного состояния сотрудников. Кроме того, VR-технологии могут быть использованы при проведении выходных интервью, который обеспечивает честную и результативную беседу с увольняющимися сотрудниками для поддержания хороших отношений и определения факторов, влияющих на их уход из организации.

В целом, к преимуществам интерактивной платформы для управления ЖЦС с использованием технологий виртуальной реальности можно отнести следующие:

- 1) увеличение уровня вовлеченности и мотивации работников за счет погружения в реалистичные симуляции трудовых процессов и интерактивных тренингов;
- 2) совершенствование качества процессов обучения и развития с помощью создания безопасной VR-среды и персонализированного подхода к каждому сотруднику;
- 3) повышение эффективности процессов рекрутинга и адаптации, которое может быть реализовано через знакомство сотрудников с корпоративной культурой организации с помощью внедрения таких инструментов, как виртуальные туры и интерактивные симуляции, способствующие ускорению адаптации и понимания рабочего процесса;
- 4) улучшение результативности коммуникаций за счет виртуальных собраний и VR-сессий, где можно предоставить получить обратную связь в реальном времени;
- 5) контроль производительности и объективная оценка на основе подробного анализа навыков и компетенций сотрудников, проходящие оценочные сессии в виде симулированных рабочих ситуаций.

В настоящее время накоплен значительный опыт использования интерактивной платформы для управления ЖЦС с применением технологий виртуальной реальности на практике [19; 22; 28; 29].

Таким образом, создание интерактивной платформы для управления ЖЦС с использованием технологий виртуальной реальности способно улучшить уровень вовлеченности, заинтересованности и мотивации работников, качество обучения и процесса адаптации, психологического благополучия сотрудников и коммуникаций между ними.

ЛИТЕРАТУРА

1. Белов М.В. Статистические модели процессов приёма и увольнения сотрудников // УБС. — 2019. — № 77 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskie-modeli-protsessov-priyoma-i-uvolneniya-sotrudnikov> (дата обращения: 02.03.2025).
2. Бердяева Д.И. Жизненный цикл сотрудника в организации: что это такое и как им управлять // Хантфлоу [Электронный ресурс]. — URL: <https://huntflow.ru/blog/zhiznennyy-tsikl-sotrudnika> (дата обращения: 02.03.2025).
3. Галимзянов И.В. Сущность управления жизненным циклом сотрудника [Текст] / И.В. Галимзянов, И.Ф. Зубаирова // Управление экономикой: методы, модели, технологии материалы XV Международной научной конференции: сборник. — 2015. — С. 165–167.
4. Зайцева А.Г. Управление жизненным циклом персонала [Текст] / А.Г. Зайцева // Современные экономические системы: состояние и перспективы развития материалы международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. — 2016. — С. 310–313.
5. Катаева М.Г. Цифровые технологии в управлении персоналом: перспективы и вызовы [Текст] / М.Г. Катаева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 5. — С. 21–27. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-5-21-27> (дата обращения: 14.04.2025).
6. Кузнецова В.И. Управление жизненным циклом сотрудника в организации [Текст] / В.И. Кузнецова, Д.Б. Любченко // Science and Practice: new Discoveries Proceedings of materials the international scientific conference. — 2015. — С. 802–811.
7. Лавренко К.И. Оптимизация инвестиций в человеческий капитал сотрудников с учетом особенностей жизненного цикла [Текст] / К.И. Лавренко // Фундаментальные исследования. — 2014. — № 12-5. — С. 1041–1046.
8. Марин К.Е. Управление жизненным циклом сотрудника [Текст] / К.Е. Марин // Управление развитием персонала. — 2023. — № 4. — С. 316–331 [Электронный ресурс]. — URL: <https://grebennikon.ru/article-hync.html> (дата обращения: 02.03.2025).
9. Митрофанова Е.А. Е-HRM как инструмент управления человеческими ресурсами в цифровой экономике [Текст] / Е.А. Митрофанова, А.Е. Митрофанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — № 5. — С. 73–77. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-5-73-77> (дата обращения: 14.04.2025).
10. Музипова Ф.Р. Особенности мотивирования персонала на разных стадиях жизненного цикла организации и жизненного цикла сотрудника [Текст] / Ф.Р. Музипова // Экономика и предпринимательство. — 2015. — № 6-3. — С. 745–749.
11. Писаренко О.В., Глебанова А.Ю. «Жизненный цикл мотивации работника» в системе управления человеческими ресурсами современных наукоёмких предприятий // Инновации и инвестиции. — 2019. — № 6 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zhiznennyy-tsikl-motivatsii-rabotnika-v-sisteme-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-sovremennyh-naukoyomkih-predpriyatiy> (дата обращения: 02.03.2025).
12. Рассолова И.Ю., Газизова О.В., Кашанова Р.А. Оценка регулирующего воздействия и матрица распределения ответственности // Дискуссия. — 2022. — № 2 [Электронный источник]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-reguliruyuschego-vozdeystviya-i-matritsa-raspredeleniya-otvetstvennosti> (дата обращения: 02.03.2025).
13. Скоробогач В.А. Стратегирование жизненного цикла производительности труда и мотивации сотрудников организации [Текст] / В.А. Скоробогач, А.Б. Карпов // Экономика в промышленности. — 2020. — Т. 13. — № 2. — С. 149–157.
14. Харченко В.С. Путь сотрудника в организации: employee journey map как методология анализа // ЭКО. — 2020. — № 12 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/put-sotrudnika-v-organizatsii-employee-journey-map-kak-metodologiya-analiza> (дата обращения: 02.03.2025).
15. Юсупова Н.И., Минасова Н.С. Информационное сопровождение процесса управления персоналом: отбор, аттестация, переподготовка, повышение квалификации // Научный вестник МГТУ ГА. — 2014. — № 210 (12) [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnoe-soprovozhdenie-protssesa-upravleniya-personalom-otbor-attestatsiya-perepodgotovka-povyshenie-kvalifikatsii> (дата обращения: 02.03.2025).
16. Проведение видеоконференций с помощью Google Meet // Google Workspace [Электронный ресурс]. — URL: <https://workspace.google.com/intl/ru/resources/video-conferencing> (дата обращения: 02.03.2025).
17. 5 Tips on Employee Rewards & Recognition by Google // CARROTS [Электронный ресурс]. URL: <https://www.carrots.ph/blog/5-tips-on-employee-rewards-recognition-by-google> (дата обращения: 02.03.2025).
18. Deloitte Berlin People Analytics Solutions: Market Primer // Deloitte [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-human-capital-bersin-lt-people-analytics-solutions-market-primer.pdf> (дата обращения: 02.03.2025).
19. Development using VR glasses: How Volkswagen uses virtual workflows // Volkswagen Newsroom [Электронный ресурс]. URL: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/stories/development-using-vr-glasses-how-volkswagen-uses-virtual-workflows-15786> (дата обращения: 02.03.2025).
20. Equity, Diversity and Inclusion – the employee life cycle // Steven AJ Cox [Электронный ресурс]. URL: <https://www.stevenajcox.com/diversity-and-inclusion-employee-lifecycle> (дата обращения: 02.03.2025).
21. Gallup State of the American Workplace Report // Bendchamber [Электронный ресурс]. URL: https://bendchamber.org/wp-content/uploads/2021/12/Gallup_State_of_the_American_Workplace_Report.pdf (дата обращения: 02.03.2025).
22. GE Healthcare Introduces Virtual Reality Training for Healthcare Technology Management Professionals // GE HealthCare [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gehealthcare.com/about/newsroom/press-releases/ge-healthcare-introduces-virtual-reality-training-healthcare-technology-management?npclid=botnpclid#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fwww.gehealthcare.com%2Fabout%2Fnewsroom%2Fpress,100> (дата обращения: 02.03.2025).

23. Google Career // Google [Электронный ресурс]. URL: <https://www.google.com/about/careers/applications> (дата обращения: 02.03.2025).
24. How Google Onboards New Hires (And How You Can Easily Replicate It) // Savvy by Deel [Электронный ресурс]. URL: <https://www.savvy.io/hr-examples/employee-onboarding-at-google> (дата обращения: 02.03.2025).
25. Human capital trends // Deloitte [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020.html> (дата обращения: 02.03.2025).
26. LinkedIn Workplace Learning Report 2024 // LinkedIn [Электронный ресурс]. URL: <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr-2024/LinkedIn-Workplace-Learning-Report-2024.pdf> (дата обращения: 02.03.2025).
27. Towers Watson Global Workforce Study // Employeeengagement [Электронный ресурс]. URL: <https://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2012/11/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study.pdf> (дата обращения: 02.03.2025).
28. VR onboarding: How Accenture is redefining HR with metaverse technology // HRD CONNECT [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hrdconnect.com/casestudy/how-accentures-enterprise-metaverse-has-elevated-employee-onboarding> (дата обращения: 02.03.2025).
29. Walmart VR-training // VRGAL.NET [Электронный ресурс]. URL: <https://vrgal.net/walmart-vr-training> (дата обращения: 02.03.2025).

REFERENCES

1. Belov M.V. Statistics of hiring and attrition processes. UBS [Large-Scale Systems Control], 2019, vol. 77. (in Russian). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskie-modeli-protsssov-priyoma-i-uvolneniya-sotrudnikov> (accessed 2 March 2025).
2. Berdyayeva D.I. The employee life cycle in an organization: what it is and how to manage it. Khantflou [Huntflow.media] (in Russian). URL: <https://huntflow.ru/blog/zhiznenny-tsikl-sotrudnika> (accessed 2 March 2025).
3. Galimzyanov I.V., Zubairova I.F. The essence of employee life cycle management. Upravlenie ekonomikoi: metody, modeli, tekhnologii materialy XV Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii [Economic management: methods, models, technologies, materials of the XV International Scientific Conference], 2015, pp. 165–167 (in Russian).
4. Zaitseva A.G. Personnel life cycle management. Sovremennye ekonomicheskie sistemy: sostoyanie i perspektivy razvitiya materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh [Modern economic systems: state and development prospects materials of the international scientific-practical conference of students, graduate students and young scientists], 2016, pp. 310–313 (in Russian).
5. Kataeva M.G. Digital technologies in employee management: prospects and challenges. Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia], 2024, Vol. 5, pp. 21–27 (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-5-21-27> (accessed 14 April 2025).
6. Kuznetsova V.I., Lyubchenko D.B. Employee lifecycle management in the organization. Science and Practice: new Discoveries Proceedings of materials the international scientific conference, 2015, pp. 802–811 (in Russian).
7. Lavrenyuk K.I. Optimization of investment in human capital employees given the nature of life cycle. Fundamentalnye issledovaniya [Fundamental research], 2014, no. 12-5, pp. 1041–1046 (in Russian).
8. Marin K.E. Employee Lifecycle Management. Upravlenie razvitiem personala [Personnel development management], 2023, vol. 4, pp. 316–331 (in Russian). Available at: <https://greben-nikon.ru/article-hync.html> (accessed 2 March 2025).
9. Mitrofanova E.A., Mitrofanova A.E. E-HRM as a human resource management tool. Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia], 2021, vol. 5, pp. 73–77 (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-5-73-77> (accessed 14 April 2025).
10. Muzipova F.R. Features of staff motivation at different stages of the organization's life cycle and the employee's life cycle. Ekonomika i predprinimatelstvo [Economics and Entrepreneurship], 2015, vol. 6-3, pp. 745–749 (in Russian).
11. Pisarenko O.V., Glebanova A.Yu. «Life cycle of employee motivation» in the human resource management system of modern high-tech enterprises. Innovatsii i investitsii [Innovation & Investment], 2019, Vol. 6 (in Russian). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zhiznenny-tsikl-motivatsii-rabotnika-v-sisteme-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-sovremennyh-naukoyomkih-predpriyatiy> (accessed 2 March 2025).
12. Rassolova I.Yu., Gazizova O.V., Kashapova R.A. Regulatory impact assessment and responsibility assignment matrix. Diskussiya [Discussion], 2022, vol. 2 (111) (in Russian). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-reguliruyuschego-vozdeystviya-i-matritsa-raspredeleniya-otvetstvennosti> (accessed 2 March 2025).
13. Skorobogach V.A., Karpov A.B. Strategizing life cycle of employees' labour productivity and motivation. Ekonomika v promyshlennosti [Russian Journal of Industrial Economics], 2020, vol. 13, no. 2, pp. 149–157 (in Russian).
14. Harchenko B.S. The Employee Journey Map as a Technique of Analysis. EKO [ECO], 2020, Vol. 12 (558) (in Russian). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/put-sotrudnika-v-organizatsii-employee-journey-map-kak-metodologiya-analiza> (accessed 2 March 2025).
15. Yusupova N.I., Minasova N.S. Information support of personnel management: collection, validation, retraining and professional development. Nauchnyi Vestnik MGTU GA [Civil Aviation High Technologies], 2014, vol. 210 (12) (in Russian). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnoe-soprovozhdenie-protsssa-upravleniya-personalom-otbor-attestatsiya-perepodgotovka-povyshenie-kvalifikatsii> (accessed 2 March 2025).
16. Provedenie videokonferentsii s pomoschyu Google Meet [Video conferencing with Google Workspace] (in Russian). URL: <https://workspace.google.com/intl/ru/resources/video-conferencing> (accessed 2 March 2025).
17. 5 Tips on Employee Rewards & Recognition by Google. CARROTS. URL: <https://www.carrots.ph/blog/5-tips-on-employee-rewards-recognition-by-google> (accessed 2 March 2025).
18. Deloitte Berlin People Analytics Solutions: Market Primer. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-human-capital-berlin-it-people-analytics-solutions-market-primer.pdf> (accessed 2 March 2025).
19. Development using VR glasses: How Volkswagen uses virtual workflows. Volkswagen Newsroom. Available at: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/stories/development-using-vr-glasses-how-volkswagen-uses-virtual-workflows-15786> (accessed 2 March 2025).
20. Equity, Diversity and Inclusion – the employee life cycle. Steven AJ Cox. Available at: <https://www.stevenajcox.com/diver>

- sity-and-inclusion-employee-lifecycle (accessed 2 March 2025).
21. Gallup State of the American Workplace Report. Bendchamber. Available at: https://bendchamber.org/wp-content/uploads/2021/12/Gallup_State_of_the_American_Workplace_Report.pdf (accessed 2 March 2025).
 22. GE Healthcare Introduces Virtual Reality Training for Healthcare Technology Management Professionals. URL: <https://www.gehealthcare.com/about/newsroom/press-releases/ge-healthcare-introduces-virtual-reality-training-healthcare-technology-management?npclid=botnpclid#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fwww.gehealthcare.com%2Fabout%2Fnewsroom%2Fpress,100> (accessed 2 March 2025).
 23. Google Career. URL: <https://www.google.com/about/careers/applications> (accessed 2 March 2025).
 24. How Google Onboards New Hires (And How You Can Easily Replicate It). Savvy by Deel. Available at: <https://www.savvy.io/hr-examples/employee-onboarding-at-google> (accessed 2 March 2025).
 25. Human capital trends. Deloitte. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020.html> (accessed 2 March 2025).
 26. LinkedIn Workplace Learning Report 2024. URL: <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr-2024/LinkedIn-Workplace-Learning-Report-2024.pdf> (accessed 2 March 2025).
 27. Towers Watson Global Workforce Study. Employeeengagement. URL: <https://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2012/11/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study.pdf> (accessed 2 March 2025).
 28. VR onboarding: How Accenture is redefining HR with metaverse technology. HRD CONNECT. URL: <https://www.hrdconnect.com/casestudy/how-accentures-enterprise-metaverse-has-elevated-employee-onboarding> (accessed 2 March 2025).
 29. Walmart VR-training. VRGAL.NET. URL: <https://vrgal.net/walmart-vr-training> (accessed 2 March 2025).

Иванова О.А., Алешина А., Золотина О.А., Серпухова М.А., Трохина А.В.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

М.: Проспект, 2025, 200 с.

Данное пособие представляет собой практикум, включающий задания для обучающихся в разных формах: теоретические задачи, реальные примеры из практики российских и международных компаний, прикладные методики, диагностические инструменты, которые организации используют в работе по управлению персоналом. В книгу входят основные темы, изучаемые в рамках направлений подготовки «Экономика» и «Менеджмент» в курсах «Управление персоналом», «Экономика персонала» (планирование персонала, подбор, оценка, обучение и развитие, высвобождение), а также отдельные темы, относящиеся к дисциплине «Организационное поведение» (лидерство, коммуникация, управление конфликтами). Такое расширение областей для изучения обусловлено тем, что они также являются ключевыми аспектами управления персоналом организаций. Цель данного издания – показать студентам систему подходов, научить их использовать многообразные инструменты управления персоналом и их взаимосвязи и в результате сформировать понимание об этих инструментах как о единой системе и помочь освоить их комплексное применение для решения реальных задач.

Законодательство приведено по состоянию на 1 октября 2024 г.

Практикум будет полезен обучающимся по программам основного и дополнительного профессионального образования, преподавателям и всем, кто интересуется вопросами управления персоналом.



Филипцов А.

ЧЕРЕЗ ОБУЧЕНИЕ К ЗВЁЗДАМ. КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ: КАК СДЕЛАТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ ТО, ЧТО НЕВОЗМОЖНО УВИДЕТЬ

М.: 1000 Бестселлеров, 2025, 240 с.

Это learning book — книга-путеводитель, в которой собрана вся необходимая информация, чтобы не заблудиться в мире корпоративного обучения. Здесь вы найдёте основные принципы, с которых начинается обучение взрослых, распространённые ошибки, из-за которых происходит «работа ради работы», форматы ключевых обучающих мероприятий, основы системы адаптации и корпоративной культуры, а также структуру отделов обучения с должностями и функционалом. Кроме того, в книге вы узнаете о методах оценки эффективности обучения и сопутствующих инструментах. Все эти знания помогут вам, независимо от вашей позиции в бизнесе, построить правильную и эффективную систему обучения, особенно актуальную в современных реалиях, где идёт постоянная «борьба за таланты» и «удержание персонала».

