

УТВЕРЖДЕНА  
приказом директора  
ООО «Центр ДПО «Экосредагрупп»  
от «02» февраля 2026 г. № 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

ПМ.07

**«Управление персоналом»**

Объём: 72 академических часа

Категория слушателей: руководители и специалисты,  
лица, имеющие среднее профессиональное  
и (или) высшее образование

Форма обучения: заочная  
с применением дистанционных образовательных технологий

Мичуринск, 2026г.

### **Краткое описание курса:**

Модуль – Управление персоналом формирует у руководителей системные знания и практические навыки в области управления человеческими ресурсами. Рассматриваются функции HR-менеджмента: подбор, адаптация, оценка, обучение, мотивация и развитие персонала. Практика направлена на освоение инструментов работы с командой для повышения эффективности и вовлеченности сотрудников.

### **Полное описание курса:**

Цель модуля: Сформировать у руководителей целостное представление об управлении персоналом как о стратегической функции, развить практические навыки эффективного взаимодействия с сотрудниками на всех этапах их жизненного цикла в организации для повышения производительности труда, лояльности и достижения бизнес-целей.

Модуль посвящен ключевым аспектам управления человеческими ресурсами с акцентом на роль линейного руководителя как главного «менеджера по персоналу» своей команды. Управление персоналом рассматривается не как набор кадровых процедур, а как система взаимосвязанных практик, направленных на привлечение, удержание, развитие и максимальное использование потенциала сотрудников.

Содержание модуля охватывает основные функции HR-менеджмента. Изучаются современные методы подбора и отбора персонала, включая построение компетенций, проведение интервью по компетенциям и оценку кандидатов. Отдельное внимание уделяется процессу адаптации новых сотрудников как критическому фактору их последующей эффективности и удержания. Рассматриваются различные системы оценки персонала: от ежегодной аттестации до современных методов 360 градусов и оценки по целям (KPI). Блок мотивации и стимулирования включает как классические теории (Маслоу, Герцберг), так и практические инструменты материального и нематериального стимулирования, построения системы грейдов и KPI.

Завершает модуль тема обучения и развития персонала, карьерного планирования и формирования кадрового резерва.

Практические занятия построены на решении кейсов и выполнении заданий, моделирующих реальные управленческие ситуации: разработка профиля компетенций для должности, проведение оценочного собеседования, анализ причин низкой мотивации в команде и разработка плана корректирующих действий, построение индивидуального плана развития (ИПР) для сотрудника.

Итогом освоения модуля является способность руководителя осознанно и эффективно выполнять ключевые функции управления командой: определять потребность в персонале и участвовать в его подборе, грамотно вводить новых сотрудников в должность, объективно оценивать результаты работы, выстраивать систему мотивации, способствующую достижению целей, и планировать развитие ключевых специалистов в интересах как сотрудника, так и организации.

## **Лекция 1. Система управления персоналом: стратегические основы и подбор сотрудников**

Управление персоналом (Human Resource Management, HRM) в современной организации эволюционировало от административно-кадровой функции до стратегического партнера бизнеса. Его основная цель — обеспечить организацию необходимым человеческим капиталом, способным эффективно реализовывать бизнес-стратегию, и создать среду для максимального раскрытия потенциала каждого сотрудника. Стратегическое управление персоналом предполагает интеграцию кадровой политики с долгосрочными целями компании. Например, если стратегия компании — инновационный рост, то HR-стратегия будет фокусироваться на привлечении креативных специалистов, создании культуры, поощряющей эксперименты, и системах мотивации, ориентированных на долгосрочные результаты R&D.

Процесс управления персоналом представляет собой цикл, начинающийся с **определения потребности в кадрах** на основе бизнес-планов и анализа существующих компетенций в команде. Ключевым инструментом здесь является **профиль должности (профессиограмма)**, который включает не только список обязанностей, но и **ключевые компетенции** — набор знаний, навыков, личностных качеств и моделей поведения, необходимых для успешного выполнения работы. Разграничение «жестких» (hard skills) и «гибких» (soft skills) компетенций критически важно. Hard skills — это технические, измеримые навыки (владение программой, знание языка). Soft skills — универсальные надпрофессиональные навыки (коммуникация, работа в команде, лидерство, решение проблем), которые во многом определяют долгосрочный успех сотрудника.

**Подбор персонала** — это процесс привлечения, отбора и найма наиболее подходящих кандидатов. Источники поиска делятся на внешние (кадровые агентства, сайты по поиску работы, хантинговые, рекомендации) и внутренние (кадровый резерв, ротация). Современный подход предполагает

активный поиск (sourcing) талантов, даже при отсутствии открытой вакансии. Центральным элементом отбора является **собеседование**. Наиболее эффективным форматом считается **структурированное интервью по компетенциям (behavioral interview)**, основанное на предпосылке, что прошлое поведение — лучший предсказатель будущего. Вопросы в таком интервью строятся по схеме STAR (Situation — Описание ситуации, Task — Задача, Action — Действия кандидата, Result — Результат). Например: «Опишите ситуацию, когда вам пришлось работать в сжатые сроки. Какую задачу вы решали? Какие конкретные шаги предприняли? К какому результату это привело?». Это позволяет объективно оценить не только факт наличия опыта, но и модели поведения, лежащие в основе компетенций. Помимо интервью, в отборе используются тестирования (профессиональные, психологические), кейс-интервью и ассессмент-центры — комплексные процедуры оценки в смоделированной рабочей ситуации. Окончательное решение о найме должно приниматься на основе комплексной оценки, сопоставляющей потенциал кандидата с требованиями должности и культурой компании.

### **Практическая работа по теме 1 «Система управления персоналом: стратегические основы и подбор сотрудников»**

Эффективное управление начинается с правильного подбора команды. Современный подход к найму сместился с оценки формального соответствия резюме вакансии к глубокой оценке компетенций и культурного соответствия. Ключевым инструментом для этого служит профиль должности, который задает «координаты» для поиска. Практическая работа по этой теме развивает навык структурирования требований к кандидату и проведения осмысленного отбора. Студенты учатся не просто перечислять обязанности в вакансии, а выделять 3-4 ключевые компетенции (например, для менеджера проекта: «планирование и организация», «работа в условиях неопределенности», «лидерство команды»). Далее, на основе реальных или гипотетических

резюме и описаний кейсового собеседования, отрабатывается навык оценки: какие ответы кандидата свидетельствуют о развитой компетенции, а какие — о ее отсутствии? Эта практика учит руководителя задавать правильные вопросы и смотреть «за строки» резюме, что является основой для формирования сильной и сплоченной команды, способной решать бизнес-задачи.

## **Лекция 2. Адаптация, оценка и развитие персонала**

После успешного найма ключевой задачей становится эффективное введение нового сотрудника в организацию и его дальнейшее развитие. Этап **адаптации (онбординга)** — критически важен для снижения текучести на испытательном сроке и быстрого выхода сотрудника на полноценную производительность. Эффективная адаптация — это не просто ознакомление с правилами, а целенаправленный процесс интеграции, включающий несколько уровней: организационный (знакомство с компанией, ее историей, ценностями, структурами), социальный (вхождение в коллектив, налаживание отношений с коллегами и руководством) и профессиональный (освоение рабочих задач, инструментов, процедур). Формальные методы включают вводный инструктаж, программу адаптации с четким планом на первые 30-90 дней, назначение наставника (ментора). Неформальные методы — это корпоративные мероприятия, неформальное общение. Роль руководителя здесь центральна: он должен поставить четкие цели на испытательный срок, регулярно (например, раз в неделю) проводить встречи для обратной связи, обсуждать трудности и оказывать поддержку. Успешная адаптация формирует лояльность, снижает стресс и позволяет сотруднику быстрее начать приносить пользу.

Систематическая **оценка персонала** служит основой для принятия управленческих решений в области развития, мотивации, планирования карьеры и кадрового резерва. Она отвечает на вопросы «Насколько

эффективен сотрудник?» и «В каком направлении ему развиваться?».

Основные методы оценки:

- **Оценка по целям (Management by Objectives, MBO):** Сравнение фактических результатов работы сотрудника с запланированными целями (KPI). Эффективно для измеримых результатов.
- **Метод 360 градусов:** Сбор анонимной обратной связи о сотруднике от его руководителя, коллег, подчиненных (если есть) и иногда клиентов. Позволяет получить многогранную картину о компетенциях, особенно о soft skills.
- **Аттестация:** Периодическая (обычно раз в 1-2 года) комплексная оценка соответствия сотрудника занимаемой должности, проводимая аттестационной комиссией. Часто включает интервью и анализ результатов работы.
- **Ассесмент-центр (Assessment Centre):** Наиболее комплексный и ресурсоемкий метод, включающий серию деловых игр, кейсов, групповых дискуссий и тестов, моделирующих реальные рабочие ситуации. Проводится для оценки потенциала и отбора в кадровый резерв.

Результаты оценки должны быть обязательно обсуждены с сотрудником в рамках **оценочного (развивающего) собеседования**. Цель такого собеседования — не выговор, а совместный анализ успехов и зон роста, постановка целей на следующий период и составление **индивидуального плана развития (ИПР)**.

**Развитие персонала** — это комплекс мероприятий, направленных на совершенствование компетенций сотрудников для выполнения текущих и будущих задач. Оно включает:

- **Обучение:** Формальное (тренинги, курсы, семинары, второе высшее) и неформальное (наставничество, ротация, самообучение, работа в проектах).

- **Карьерное планирование:** Совместная работа сотрудника и руководителя по планированию карьерного пути внутри компании (вертикальный рост, горизонтальная ротация, углубление в экспертизе).
- **Формирование кадрового резерва:** Выявление сотрудников с высоким потенциалом (HiPo — High Potential employees) и их целенаправленная подготовка к занятию ключевых должностей в будущем. Это стратегический инструмент обеспечения преемственности и снижения рисков.

Инвестиции в развитие — это инвестиции в устойчивость и инновационный потенциал компании. Современный подход предполагает смещение от разовых тренингов к созданию культуры непрерывного обучения (learning culture) и предоставлению сотрудникам возможностей для саморазвития.

## **Практическая работа по теме 2 «Адаптация, оценка и развитие персонала»**

Адаптация нового сотрудника — это первый и один из самых важных инвестиционных проектов руководителя в человеческий капитал. Успешный онбординг закладывает основу для будущей эффективности и лояльности. Практика по этой теме направлена на проектирование элементов адаптационного процесса. Студенты разрабатывают структурированный план на первый месяц для новой должности, который включает не только формальные шаги (получение доступа, инструктаж), но и ключевые социальные и профессиональные точки контакта: знакомство с командой, встречи с ключевыми коллегами из смежных отделов, список первых рабочих задач возрастающей сложности. Особое внимание уделяется роли наставника и регулярным встречам с руководителем для обратной связи. Эта работа развивает навык системного подхода к интеграции нового человека, показывая, что адаптация — это управляемый процесс, а не надежда на то, что сотрудник «сам разберется».

### **Лекция 3. Мотивация и стимулирование персонала**

Мотивация персонала — это ключевая функция управления, направленная на побуждение сотрудников к деятельности для достижения целей организации. **Мотивация** — это внутренний процесс, вызванный потребностями и интересами человека. **Стимулирование** — внешнее воздействие (система вознаграждений и наказаний), призванное создать условия для проявления мотивации. Эффективная система сочетает оба подхода, учитывая, что одинаковые стимулы по-разному влияют на разных людей.

Классические **теории мотивации** дают основу для понимания движущих сил. **Содержательные теории** отвечают на вопрос «Что мотивирует людей?»:

- **Иерархия потребностей А. Маслоу:** Потребности выстроены в пирамиду от базовых (физиологические, безопасность) до высших (социальные, уважение, самореализация). Удовлетворение низших потребностей открывает путь к мотивации высшими.
- **Двухфакторная теория Ф. Герцберга:** Факторы делятся на «гигиенические» (условия труда, зарплата, политика компании, отношения с коллегами) — их отсутствие вызывает неудовлетворенность, но наличие не мотивирует; и «мотиваторы» (достижения, признание, ответственность, рост, содержание работы) — именно они ведут к удовлетворению и повышению эффективности.
- **Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда:** Выделяет три основные потребности, формирующиеся в течение жизни: потребность в достижении (стремление к успеху), потребность в соучастии (стремление к дружеским отношениям), потребность во власти (стремление влиять на других).

**Процессуальные теории** объясняют «Как возникает мотивация?»:

- **Теория ожиданий В. Врума:** Мотивация = Ожидание (уверенность, что усилия приведут к результату) \* Инструментальность (уверенность,

что результат приведет к вознаграждению) \* Валентность (ценность вознаграждения для человека).

- **Теория справедливости Дж. С. Адамса:** Сотрудники сравнивают соотношение своего вклада (усилия, опыт) и вознаграждения с аналогичным соотношением у других («референтных групп»). Восприятие несправедливости (недоплата или переоплата) ведет к демотивации (снижение усилий, уход).

Практическая **система стимулирования** должна быть комплексной, справедливой и прозрачной. Она включает:

1. **Материальное денежное вознаграждение:**

- **Постоянная часть (оклад, тарифная ставка):** Обеспечивает стабильность, отражает ценность должности (часто через систему грейдов).
- **Переменная часть (премия, бонус):** Связывает оплату с результатами (личными КРІ, командными или общефирменными показателями). Должна быть понятной и достижимой.

2. **Нематериальное стимулирование:** Часто более действенно для удержания и мотивации ключевых специалистов.

- **Признание и статус:** Благодарности, доска почета, звания, публичная похвала.
- **Карьерные возможности:** Обучение за счет компании, ротация, проекты развития, включение в кадровый резерв.
- **Качество рабочей жизни:** Гибкий график, возможность удаленной работы, комфортный офис, корпоративная культура.
- **Содержание труда:** Интересные задачи, автономия, ответственность.

3. **Социальный пакет (бенефиты):** ДМС, страхование, оплата питания/транспорта, абонементы в спортзал, корпоративные мероприятия.

Система должна регулярно пересматриваться, учитывать индивидуальные предпочтения (где возможно) и быть четко увязана со стратегией компании: какие поведение и результаты мы поощряем деньгами и признанием.

### **Практическая работа по теме 3 «Мотивация и стимулирование персонала»**

Мотивация — это не манипуляция, а создание условий, в которых у сотрудника возникает внутреннее желание достигать цели компании. Практическая задача руководителя — диагностировать причины демотивации и подбирать адекватные инструменты воздействия. В рамках этой практики студенты разбирают кейс, где в некогда успешной команде падает производительность, растет число конфликтов, сотрудники выполняют лишь необходимый минимум. Используя теории Герцберга или Адамса, они проводят диагностику: возможно, проблема в «гигиенических» факторах (зарплата стала неконкурентоспособной, в офисе некомфортно) или в «мотиваторах» (рутина, отсутствие признания, непрозрачность карьерного роста). На основе диагноза разрабатывается план корректирующих мер: от пересмотра системы премирования и внедрения гибкого графика до запуска программы внутренних мини-проектов для раскрытия творческого потенциала. Эта работа учит видеть за симптомами (падение продаж, опоздания) глубинные причины и применять точечные, а не шаблонные решения.

### **Лекция 4. Организационная культура, командообразование и управление эффективностью команды**

Человеческие ресурсы достигают максимальной эффективности не как совокупность отдельных специалистов, а как слаженная команда, объединенная общей целью и разделяющая единые ценности. Поэтому финальный блок управления персоналом посвящен формированию

командного духа, управлению групповой динамикой и созданию организационной культуры как среды, в которой таланты могут раскрыться.

**Организационная культура** — это совокупность разделяемых всеми членами организации ценностей, убеждений, норм поведения, традиций и символов, которые определяют, «как у нас здесь принято работать». Это «личность» организации, которая влияет на все: от стиля принятия решений до того, как встречают клиента. Культура может быть сильной (ценности глубоко разделяются) или слабой, позитивной или токсичной. Модели культур разнообразны: от иерархической (бюрократической) и рыночной до клановой (семейной) и адхократической (инновационной, предпринимательской). Роль руководителя в формировании культуры колоссальна: своим поведением, реакциями, тем, что он поощряет и за что наказывает, он ежедневно транслирует реальные, а не декларируемые ценности. Сознательное управление культурой включает: артикуляцию желаемых ценностей, подбор людей, которые им соответствуют, признание и награждение поведения, соответствующего ценностям, и регулярное обсуждение культурных норм в команде.

Работа в **команде** дает синергетический эффект, но требует специального управления. **Командообразование (тимбилдинг)** — это процесс целенаправленного формирования командного духа, навыков сотрудничества и взаимного доверия. Он проходит через классические стадии формирования команды по Такмену: **формирование** (знакомство, осторожность), **шторм** (конфликты, распределение ролей), **нормирование** (выработка правил, сплоченность), **исполнение** (эффективная работа) и иногда **завершение** (ропуск команды). Задача руководителя — понимать, на какой стадии находится группа, и применять соответствующие инструменты: на этапе «шторма» — помогать конструктивно разрешать конфликты, на этапе «нормирования» — закреплять полезные правила. Типы тимбилдинга варьируются от профессиональных (совместное решение рабочих кейсов) до

социально-адаптационных (корпоративы, спортивные мероприятия) и экстремальных (вовлекающие испытания). Ключевой принцип — мероприятия должны быть релевантны целям команды и не восприниматься как пустая трата времени.

**Управление эффективностью команды (Team Performance Management)** — это системный процесс, направленный на достижение командой выдающихся результатов. Он включает:

1. **Постановка четкой и вдохновляющей командной цели**, понятной каждому участнику.
2. **Определение командных ролей** (по модели Белбина или аналогичным) с учетом сильных сторон каждого: кто генератор идей, кто организатор, кто критик, кто исполнитель.
3. **Налаживание эффективных коммуникаций**: установление правил проведения совещаний, использование общих информационных платформ, культура открытой обратной связи.
4. **Управление конфликтами**. Конфликт — неизбежная часть работы команды. Задача руководителя — не гасить все конфликты, а переводить их в конструктивное русло, фокусируя стороны на интересах, а не на позициях, и использовать разность мнений как источник инноваций.
5. **Оценка и вознаграждение командных результатов**. Помимо индивидуальных KPI, важно вводить командные показатели и премии, чтобы поощрять взаимопомощь и кооперацию.

Таким образом, управление персоналом на высшем уровне — это управление смыслами, отношениями и энергией группы людей. Лидер, способный создать сильную культуру и превратить группу специалистов в настоящую команду, получает в свое распоряжение самый мощный и не копируемый конкурентный актив.

## **Практическая работа по теме 4 «Организационная культура, командообразование и управление эффективностью команды»**

Высший пилотаж управления персоналом — это создание такой среды и таких отношений в коллективе, где люди не просто выполняют задачи, а искренне вовлечены в общее дело. Организационная культура и командный дух — не абстракции, а вполне управляемые активы, которые напрямую влияют на результаты. Практика в этой области начинается с диагностики: какие нормы поведения реально существуют в команде? Поощряется ли открытость и инициатива или царит культура молчания и поиска виноватых? Далее студенты прорабатывают кейс, где эффективная ранее команда внезапно срывает сроки из-за внутренних конфликтов. Используя модель стадий Такмена, они определяют, что команда, возможно, вернулась в стадию «шторма» из-за нового сложного проекта, и предлагают конкретные меры: провести ретроспективу для вскрытия проблем, пересмотреть и согласовать роли, организовать рабочую сессию по планированию. Ключевой навык, который формируется здесь, — видеть за производственными проблемами проблемы человеческого взаимодействия и владеть инструментарием для их мягкой коррекции, превращая разрозненную группу в единый организм.

### **Практика 5. Комплексный кейс №1**

Для эффективного управления персоналом руководителю необходимо понимать, что движет поведением сотрудников, какие внутренние и внешние силы побуждают их к труду. Содержательные теории мотивации концентрируются на изучении потребностей человека, которые являются основными мотиваторами. Наиболее известными и значимыми являются четыре теории.

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу предполагает, что все потребности человека можно структурировать в виде строгой иерархической пирамиды из пяти уровней. В основании пирамиды лежат физиологические потребности в еде, воде, сне и дыхании. Второй уровень составляют

потребности в безопасности и защите, стабильности и уверенности в будущем. Третий уровень — социальные потребности, включающие общение, привязанность, принадлежность к группе. Четвертый уровень — потребности в уважении, признании, достижении статуса и самоуважении. Вершину пирамиды венчают потребности в самореализации, развитии и раскрытии своего потенциала. Согласно теории Маслоу, для того чтобы мотивировать человека, необходимо в первую очередь удовлетворить его потребности низших уровней, и только затем потребности более высокого порядка становятся движущей силой.

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга разделяет все факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, на две независимые группы. Первая группа — гигиенические факторы, связанные с внешней средой работы. К ним относятся условия труда, уровень заработной платы, политика компании, отношения с коллегами и руководством. Интересной особенностью является то, что наличие этих факторов не вызывает удовлетворенности работой, но их отсутствие приводит к сильному недовольству. Вторая группа — мотиваторы, связанные с содержанием самой работы. Это достижения, признание заслуг, ответственность, возможность карьерного и профессионального роста. Именно наличие мотиваторов побуждает сотрудников работать с высокой отдачей и приносит удовлетворение от трудовой деятельности.

Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда утверждает, что потребности человека формируются и приобретаются в течение жизни под влиянием опыта и обучения. В отличие от теории Маслоу, здесь не предполагается иерархии, все потребности действуют одновременно. МакКлелланд выделил три основные потребности. Потребность во власти выражается в желании влиять на других людей, контролировать ресурсы и процессы. Потребность в успехе проявляется в стремлении выполнять работу наилучшим образом, решать сложные задачи и брать на себя ответственность за результат. Потребность в причастности означает стремление к

установлению и поддержанию дружеских отношений, желание быть принятым в коллективе и избегать конфликтов.

ERG-теория Клейтона Альдерфера представляет собой развитие идей Маслоу, но с существенными отличиями. Альдерфер свел пять уровней потребностей к трем основным группам. Потребности существования включают в себя физиологические нужды и потребность в безопасности. Потребности связи отражают социальную природу человека, стремление к общению, уважению и принадлежности к группе. Потребности роста связаны с внутренним стремлением к развитию, самосовершенствованию и реализации своего потенциала. Главное отличие теории Альдерфера от иерархии Маслоу заключается в отказе от жесткой иерархии. Альдерфер предположил, что движение может происходить не только снизу вверх, но и сверху вниз. Если потребности высшего уровня не могут быть удовлетворены, человек возвращается к более конкретным и реализуемым потребностям низшего уровня, что объясняет многие поведенческие реакции сотрудников в условиях кризиса или ограничений.

### **Практика 6. Комплексный кейс №2**

Процесс подбора персонала представляет собой четко выстроенную последовательность действий, направленных на поиск, оценку и найм сотрудника, максимально соответствующего требованиям организации. Соблюдение этой последовательности позволяет минимизировать ошибки при выборе кандидата и сократить временные и финансовые затраты.

Первым и важнейшим этапом является определение потребности в персонале и подготовка к поиску. На этом этапе руководитель совместно с HR-специалистом фиксирует факт наличия вакансии и проводит анализ содержания предстоящей работы. Результатом этой работы становится составление профиля должности, который включает в себя описание функциональных обязанностей, необходимых профессиональных знаний и навыков, а также личностных характеристик и ценностей, которыми должен

обладать идеальным кандидат. Профиль должности служит основой для всех последующих этапов отбора.

Второй этап посвящен поиску и привлечению кандидатов. Используя составленный профиль, специалисты размещают информацию о вакансии на специализированных интернет-порталах по поиску работы, в профессиональных сообществах и социальных сетях. Также может использоваться поиск в собственной базе данных компании, обращение к рекомендациям сотрудников или услуги кадровых агентств. Цель этого этапа — сформировать максимально широкий пул потенциальных кандидатов для последующего отбора.

Третий этап представляет собой первичный отбор или скрининг. На этом этапе происходит обработка поступивших резюме и анкет. Задача специалиста — отсеять кандидатов, которые явно не соответствуют формальным требованиям, указанным в профиле должности, таким как образование, опыт работы или наличие специфических навыков. В некоторых случаях первичный отбор может включать краткое телефонное интервью для уточнения информации и оценки общего впечатления.

Четвертый этап включает углубленную оценку кандидатов, прошедших первичный отбор. Это наиболее сложный и трудоемкий этап, целью которого является выявление уровня профессиональных компетенций, личностных качеств и мотивации претендентов. Основным инструментом выступают собеседования различных форматов, включая структурированные интервью и интервью по компетенциям. Дополнительно могут применяться профессиональные тестирования, решение практических кейсов, деловые игры и другие оценочные процедуры. По итогам данного этапа формируется список финалистов, наиболее подходящих для занятия вакантной должности.

Заключительный пятый этап — принятие решения о найме и оформление трудовых отношений. Перед окончательным утверждением кандидата рекомендуется проверить рекомендации с предыдущих мест работы, чтобы убедиться в достоверности предоставленной информации.

Затем с выбранным кандидатом согласовываются условия трудового договора, включая размер заработной платы, дату выхода на работу и социальные гарантии. После подписания трудового договора и издания приказа о приеме на работу процесс подбора персонала считается завершенным, и начинается следующий важный этап — адаптация нового сотрудника в организации.