

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт Высшая школа государственного управления

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ

по дополнительной профессиональной программе
повышения квалификации

«Трансформация центров занятости населения»

ТЕМА ПРОЕКТА:

«Внутренний клиент службы занятости населения»

Разработчики проекта:

ОГЛАВЛЕНИЕ

АННОТАЦИЯ ПРОЕКТА.....	3
ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ.....	3
ТЕМА ПРОЕКТА.....	3
ОПИСАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПРОБЛЕМ, НА РЕШЕНИЕ КОТОРЫХ НАПРАВЛЕН ПРОЕКТ	3
ЦЕЛЬ ПРОЕКТА.....	4
ГРАНИЧНЫЕ УСЛОВИЯ ПРОЕКТА	6
ОЦЕНКА ЭФФЕКТА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА	6
ДОРОЖНАЯ КАРТА	7
РИСКИ	7
ИЗМЕНЕНИЕ В НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЕ	8
ПРИЛОЖЕНИЕ	12
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	14

АННОТАЦИЯ ПРОЕКТА

Модернизация службы занятости Московской области направлена на переориентацию со сложного процесса оказания гражданам отдельных услуг на эффективное решение целого комплекса различных проблем, исходя из тех жизненных ситуаций, в которых они оказываются, внедрение единых требований к организации деятельности органов службы занятости, на превращение центров занятости из центров получения социальной поддержки в современные, оборудованные новейшей презентационной техникой кадровые агентства.

Модернизация службы занятости населения будет основана на изменении принципа оказания услуг – он станет проактивным, лишенным рутинных процессов, обеспечивающим возможность дистанционного решения проблемы, с которой обратился гражданин или работодатель в службу занятости.

Но для того, чтобы работа центров занятости стала эффективной, она в первую очередь должна стать привлекательной для самих сотрудников службы занятости, защитить их от внутреннего выгорания, повысить их мотивацию к достижению поставленных перед ними целей и задач.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

ТЕМА ПРОЕКТА

Внутренний клиент службы занятости населения.

В проектной работе отражены проблемы, возникающие у специалиста службы занятости в ходе исполнения своей работы, задачи, которые перед ним ставятся на пути достижения целей, а также выгоды, которые он может получить по итогам модернизации службы занятости населения.

ОПИСАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПРОБЛЕМ, НА РЕШЕНИЕ КОТОРЫХ НАПРАВЛЕН ПРОЕКТ

Перед тем, как перейти к рассмотрению проблем конкретного представителя работника службы занятости, а также путей модернизации службы занятости, рассмотрим общую характеристику Московской области.

Московская область - субъект Российской Федерации, площадью 44300 км. кв., входящий в состав Центрального федерального округа. Образована 14 января 1929 года. Административный центр Московской области - город Москва, который при этом не входит в состав области, часть органов административной власти области расположена в Красногорске. По численности населения - 7708499

человек - превосходит все остальные субъекты федерации, уступая только Москве. Экономически активное население составляет 4142543 человека.

Структурно Московская область делится на 60 городских округов, которые обслуживает 46 центров занятости населения, со штатной численностью 1033 человека.

Экономическое развитие Московской области, как и всей российской экономики, в 2020 году определялось, прежде всего, эпидемиологической ситуацией, связанной с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-2019).

В результате с 01.04.2020 по 01.10.2020 количество безработных граждан выросло более чем в 6,5 раз, а уровень регистрируемой безработицы на 01.10.2020 достиг максимального значения 3,59% и практически сравнялся с уровнем безработицы по методологии Международной организации труда (далее – МОТ), равному 3,6% (по данным выборочных обследований рабочей силы в среднем за 2020 год). По состоянию на 31.12.2020 уровень регистрируемой безработицы снизился до 3,24%. (Справочно: уровень регистрируемой безработицы на 05.07.2021 составляет 1,71%, количество безработных, состоящих на учете, 70278 человек, из них получают социальные выплаты 29658 человек, свободных вакансий, заявленных в органы службы занятости Московской области, 67466).

Ситуация с коронавирусной инфекцией осложнила работу всех сотрудников центров занятости и указала на необходимость ее модернизации. Резко увеличившийся объем рутинной работы привел к конфликту потребностей и возможностей сотрудников, оттоку квалифицированных кадров.

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Создание комфортных условий для осуществления трудовой деятельности сотрудниками центров занятости является одной из ключевых задач, которая должна быть решена в процессе модернизации службы занятости.

Рассмотрим решение этой проблемы на примере следующей модели. Это инспектор службы занятости, Анна, 32 лет, одинокая мать, воспитывающая ребенка в возрасте 6 лет, проживающая в Московской области, имеющая высшее образование, работающая на условиях полной занятости при уровне дохода в 23000 рублей.

Придерживается активного образа жизни, ценит в жизни и работе стабильность, предпочитает работу в организациях с государственной формой

собственности. Увлекается фитнесом, рисованием и осваивает самостоятельно графический дизайн.

Основная ценность – стабильность, дети и здоровье. Жизненная позиция – активная, волонтер.

Ситуация, в которой она сейчас находится, это недостаток денежных средств на решение своих жизненных проблем.

При этом задачи, которые ставит перед собой Анна, это продолжать приносить пользу людям, по возможности не меняя сферу деятельности и близость места работы от дома, но имея больше времени, свободного от рутинной работы, при условии наличия перспектив карьерного роста и увеличения доходов.

Проблемы, которые ей необходимо преодолеть на своем пути, это низкий уровень заработной платы, отсутствие денег на курсы и тренинги по саморазвитию, много рутинной монотонной работы в течение дня, из-за больших объемов приводящей к переработке рабочего времени и усталости, следствием чего является отсутствие мотивации к работе.

Выгоды, которые Анна ожидает получить от модернизации службы занятости, это сохранение места работы в государственном учреждении, со стабильной заработной платой и социальным пакетом, расположенного близко от дома и детского сада, изменение условий труда, в результате которых возникнет удовлетворенность от работы и появится свободное время на саморазвитие и занятия с ребенком.

Что может предложить Анне обновленная служба занятости на пути решения ее задач?

Это измененная система стимулирующих выплат, повышение квалификации за счет работодателя, включение в кадровый резерв, модернизация процессов оказания государственных услуг и выполнения сопутствующих функций.

Как служба занятости может помочь своему сотруднику в решении его проблем (каждой боли - своя таблетка)?

За счет изменения системы стимулирующих выплат повысить размер заработной платы, предложить пройти курсы повышения квалификации или профессиональной переподготовки, внедрить в процесс оказания услуг принципы бережливого производства. Для раскрытия личностных качеств сотрудника предоставить ей возможность участия в профессиональных конкурсах (например, «Лучший по профессии» и т.п.).

Какие способы (инструменты) можно предложить сотруднику для достижения желаемых результатов?

Изменение с согласия работника его трудового функционала (предложение стать карьерным или кадровым консультантом), улучшение условий труда путем оформления рабочего места в соответствии с едиными требованиями к организации деятельности органов службы занятости (ремонт помещений, внедрение комфортного зонирования помещения центра занятости, оснащение рабочих мест новым современным оборудованием, формирование нового позитивного образа центра занятости населения с использованием единого фирменного стиля, создание помещений фронт-офисов и бэк-офисов), цифровизация всех процессов оказания услуг и исполнения сопутствующих функций, возможность применения гибкой формы работы, позволяющей совмещать как работу в офисе, так и удаленную форму работы.

ГРАНИЧНЫЕ УСЛОВИЯ ПРОЕКТА

Создание к 2023 году одного центра занятости населения, обеспечивающего единую систему делопроизводства, включающего в свою структуру сеть помещений фронт-офисов, расположенных в городских округах Московской области, в том числе передача работникам МФЦ функционала выдачи справок, а единым выплатным центрам – перечисление социальных выплат безработным гражданам. Цифровизация всех услуг на единой цифровой платформе, а также цифровизация выдачи всех справок на основе регионального портала государственных услуг (далее - РПГУ), применение в фронт-офисах вариативного способа оказания услуг, обеспечение эффективности и результативности деятельности фронт-офисов на основе системы ключевых показателей, поддержание необходимого уровня квалификации работников и развитие их профессиональных качеств.

Планируется внедрение новых сервисов работы с гражданами и работодателями, позволяющих обеспечить комфортность работы сотрудников службы занятости, освободить их от множественной рутинной работы. Это проверка статуса начисления пособия, выдача результатов проверки в личном кабинете пользователя на РПГУ. Применение в работе сотрудников службы занятости видеорезюме клиентов и проведение с ними видеособеседований.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Все эти преобразования повысят эффективность и качество работы службы занятости Московской области, сделают ее привлекательной как для клиентов-

получателей услуг, так и для сотрудников службы занятости, поскольку приведут к развитию их профессиональных качеств, распределению сотрудников на фронт-офисы и бэк-офисы, внедрению полностью цифровизированного делопроизводства и изменению системы оплаты их труда на основе внедренного единого регионального стандарта работы службы занятости и KPI их работы.

ДОРОЖНАЯ КАРТА

На пути трансформации служба занятости должна пройти три этапа.

На первом этапе (2021-2022 годы) определена стратегия развития службы занятости Московской области, утвержден единый региональный стандарт работы службы занятости и KPI работы сотрудников службы занятости, передача части функционала в МФЦ и ЕВЦ.

На втором этапе (2022 год) Трансформация центров занятости населения путем укрупнения их сети, распределения функционала сотрудников на блэк-офисы и фронт-офисы, изменение системы оплаты труда, доработка информационных систем и цифровизация всех услуг, внедрение полностью электронного делопроизводства.

На третьем завершающем этапе (2023 год) Завершение трансформации службы занятости, создание единого центра занятости и сети фронт-офисов и бэк-офисов, современное комфортное оформление помещений фронт-офисов и бэк-офисов с удобным зонированием как для клиентов, так и для сотрудников, формирование высоко профессионального кадрового потенциала.

Риски

Низкий уровень цифровизации граждан – решается обеспечением доступа к новым сервисам в МФЦ, консультацию будут оказывать консультанты.

Отсутствие мотивации сотрудников на изменения – решается внедрением программы наставничества, реализацией мероприятий дорожной карты адаптации на рабочем месте.

Срыв сроков реализации этапов – решается системой контроля за выполнения контрольных точек.

Для полной цифровизации процесса делопроизводства необходимо разработать порядок выдачи справок в электронном виде через личный кабинет РПГУ и в МФЦ, а также утвердить на региональном уровне критерии определения исключительности случая выдачи справки о сохранении среднемесячного

заработка за 3й месяц в связи с увольнением работника по причине сокращения численности или штата организации или ликвидации предприятия.

ИЗМЕНЕНИЕ В НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЕ

В процессе трансформации службы занятости необходимо будет внести соответствующие изменения в следующие нормативно-правовые акты:

постановление Правительства Московской области от 18.07.2012 № 927/25 «Об утверждении положения о порядке, условиях предоставления и размере единовременной финансовой помощи при государственной регистрации в качестве юридического лица, индивидуального предпринимателя либо крестьянского (фермерского) хозяйства гражданам, признанным в установленном порядке безработными, и гражданам, признанным в установленном порядке безработными и прошедшим профессиональное обучение или получившим дополнительное профессиональное образование по направлению органов службы занятости, а также единовременной финансовой помощи на подготовку документов для соответствующей государственной регистрации»;

постановление Правительства Московской области от 02.10.2012 № 1259/37 «Об утверждении Положения о предоставлении финансовой поддержки безработным гражданам и женщинам в период отпуска по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, направленным для прохождения профессионального обучения или получения дополнительного профессионального образования в другую местность»

постановление Правительства Московской области от 04.02.2014 № 26/3 «Об утверждении Порядка финансирования и расходования средств бюджета Московской области на реализацию мероприятий по содействию занятости населения»;

постановление Правительства Московской области от 06.09.2016 № 74/5 «Об утверждении порядка финансирования и расходования средств бюджета Московской области на реализацию мероприятия по опережающему профессиональному обучению работников организаций, находящихся под риском увольнения»;

постановление Правительства Московской области от 07.02.2017 № 74/5 «Об утверждении Регламента межведомственного взаимодействия по улучшению профессиональной ориентации, профессионального обучения и трудоустройства инвалидов»;

постановление Правительства Московской области от 29.01.2021 № 48/3 «Об организации оказания на территории Московской области государственных услуг в социальной сфере в соответствии с Федеральным законом от 13.07.2020 № 189-ФЗ «О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере»;

распоряжение Правительства Московской области от 09.02.2021 № 58-РП/5 «Об утверждении комплекса мер, направленных на восстановление численности занятого населения в Московской области в 2021 году»;

распоряжение Комитета по труду и занятости населения Московской области от 7.05.2014 № РВ-15 «Об утверждении Административного регламента комитета по труду и занятости населения Московской области предоставления государственной услуги по психологической поддержке безработных граждан»;

распоряжение Комитета по труду и занятости населения Московской области от 07.05.2014 № РВ-19 «Об утверждении Административного регламента Комитета по труду и занятости населения Московской области предоставления государственной услуги по организации проведения оплачиваемых общественных работ»;

распоряжение Комитета по труду и занятости населения Московской области от 07.05.2014 № РВ-20 «Об утверждении Административного регламента Комитета по труду и занятости населения Московской области предоставления государственной услуги по организации временного трудоустройства несовершеннолетних граждан в возрасте от 14 до 18 лет в свободное от учебы время, безработных граждан, испытывающих трудности в поиске работы, безработных граждан в возрасте от 18 до 20 лет из числа выпускников образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования, ищущих работу впервые»;

распоряжение Комитета по труду и занятости населения Московской области от 27.06.2014 № РВ-33 «Об утверждении Административного регламента комитета по труду и занятости населения Московской области предоставления государственной услуги по организации профессиональной ориентации граждан в целях выбора сферы деятельности (профессии), трудоустройства, прохождения профессионального обучения и получения дополнительного профессионального образования»;

распоряжение Комитета по труду и занятости населения Московской области от 27.06.2014 № РВ-34 «Об утверждении административного регламента комитета

по труду и занятости населения Московской области предоставления государственной услуги по социальной адаптации безработных граждан на рынке труда»;

распоряжение Комитета по труду и занятости населения Московской области от 7.08.2012 № 36-р «Об утверждении методических рекомендаций по содействию самозанятости безработных граждан»;

распоряжение Комитета по труду и занятости населения Московской области от 14.08.2014 № РВ-39 «Об утверждении Административного регламента комитета по труду и занятости населения Московской области предоставления государственной услуги по содействию самозанятости безработных граждан, включая оказание гражданам, признанным в установленном порядке безработными, и гражданам, признанным в установленном порядке безработными, прошедшим профессиональное обучение или получившим дополнительное профессиональное образование по направлению органов службы занятости, единовременной финансовой помощи при их государственной регистрации в качестве юридического лица, индивидуального предпринимателя либо крестьянского (фермерского) хозяйства, а также единовременной финансовой помощи на подготовку документов для соответствующей государственной регистрации»;

распоряжение Комитета по труду и занятости населения Московской области от 14.11. 2014 № рв-48 «Об утверждении Административного регламента комитета по труду и занятости населения Московской области предоставления государственной услуги по профессиональному обучению и дополнительному профессиональному образованию безработных граждан, включая обучение в другой местности»;

распоряжение Министерства социального развития Московской области от 09.09.2016 № 19РВ-67 «Об организации опережающего профессионального обучения работников организаций, находящихся под риском увольнения»;

распоряжение Министерства социального развития Московской области от 21.05.2019 № 21РВ-56 «О контрольных показателях по предоставлению государственных услуг в области содействия занятости населения на период 2019-2024 годов»;

распоряжение Министерства социального развития Московской области от 16.04.2020 № 21РВ-57 «Об утверждении положения по определению перечня

приоритетных профессий (специальностей) для профессионального обучения и дополнительного профессионального образования безработных граждан»;

распоряжение Министерства социального развития Московской области от 04.12.2020 № 21РВ-121 «Об утверждении Перечня приоритетных профессий (специальностей) для профессионального обучения и дополнительного профессионального образования безработных граждан на 2021 год».

ПРИЛОЖЕНИЕ



~ПЕРСОНА-МОДЕЛЬ~

Анна, 32 года, сотрудник ЦЗН

- ✓ Имя Анна
- ✓ Пол женский
- ✓ Возраст 32
- ✓ Семейное положение/ дети разведена / 1 ребенок 6 лет
- ✓ Место жительства Московская область
- ✓ Образование высшее
- ✓ Сфера деятельности оказание социальных услуг в ЦЗН
- ✓ Занятость полная
- ✓ Уровень дохода/источник дохода 23000,00 / заработная плата
- ✓ Жизненная позиция Активная, волонтер
- ✓ Интересы, увлечения рисование, компьютер, фитнес
- ✓ Ценности (что важно, чему доверяет) стабильность, дети, здоровье
- ✓ Образ жизни здоровый, светский
- ✓ Ситуация, в которой находится критичная, работа нравится, но готова ее сменить
- ✓ Потребности увеличение дохода, работать рядом с домом



~КРУГ ЭМПАТИИ~

3 ВЫГОДЫ:

1. Работа в государственном учреждении (стабильная заработная плата, социальный пакет)
2. Работа близко от дома и д/сада
3. Удовлетворение от работы
4. Условия работы
5. Иметь больше времени на саморазвитие и ребенка.

3) Какие **результаты**, выгоды, приобретения ожидает от услуги/сервиса? (эмоцио – wants)

Выгоды



1) Какие **задачи** решает, что пытается осуществить, какие потребности (рацио - needs)

Задачи потребителя



2 ПРОБЛЕМЫ:

1. Низкая заработная плата
2. Нет денег на курсы и тренинги (саморазвития)
3. Рутинная и переработка в ЦЗН
4. Отсутствие мотивации в работе

2) Что **раздражает**, с какими «болями» сталкивается при выполнении своих задач? Чего боится, если обратится в ЦЗН, какие видит риски?

Проблемы



1 ЗАДАЧИ:

1. Повышение дохода
2. Не менять сферу деятельности, работать рядом с домом
3. Иметь перспективу карьерного роста



<p>1 ЗАДАЧИ:</p> <p>1.Повышение дохода</p> <p>2.Не менять сферу деятельности, работать рядом с домом</p> <p>3.Иметь перспективу карьерного роста</p>	<p>1 Какую услугу / сервис вы можете предложить для решения задач вашего клиента?</p>	<p>1. Изменить систему стимулирующих выплат</p> <p>2. Повысить квалификацию</p> <p>3. Включить в кадровый резерв</p> <p>4. Модернизация</p>
<p>2 ПРОБЛЕМЫ:</p> <p>1.Низкая заработная плата</p> <p>2.Нет денег на курсы и тренинги (саморазвития)</p> <p>3.Рутинная и переработка в ЦЗН</p> <p>4.Отсутствие мотивации в работе</p>	<p>2 Как вы поможете клиенту решить его проблемы, облегчить боль? (каждой боли – своя таблетка)</p>	<p>1. Повышение заработной платы</p> <p>2. Предложение курсов повышения квалификации / профессиональной переподготовки</p> <p>3. Внедрение бережливого производства</p> <p>4. Участие в конкурсах (проектов, лучший по профессии и т.п.)</p>
<p>3 ВЫГОДЫ:</p> <p>1.Работа в государственном учреждении (стабильная заработная плата, социальный пакет)</p> <p>2.Работа близко от дома и д/сада</p> <p>3.Удовлетворение от работы</p> <p>4.Условия работы</p> <p>5.Иметь больше времени на саморазвитие и ребенка.</p>	<p>3 Какие способы достижения результатов / преимуществ, выгоды (инструменты) вы можете предложить клиенту вашей услуги / сервиса?</p>	<p>1. Изменение функционала (карьерный или кадровый консультант)</p> <p>2. Улучшение условий труда (ремонт помещений, новое оборудование и т.п.)</p> <p>3. Цифровизация</p> <p>4. Возможность удаленной работы</p>

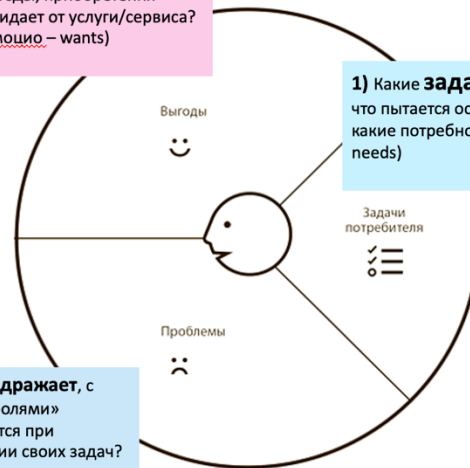


~КРУГ ЭМПАТИИ~

Заполните «круг эмпатии» для клиента – персоны, которую определили

1. Начертите на флипчарте шаблон, как на слайде
2. Последовательно двигайтесь по секторам, отвечайте на вопросы из позиции персоны-пользователя услуг/ обладателя проблемы, записывайте на стикерах и приклеивайте в соответствующий сектор.
3. Определите, кто представит результаты

3) Какие **результаты**, выгоды, приобретения ожидает от услуги/сервиса? (эмоцио – wants)



1) Какие **задачи** решает, что пытается осуществить, какие потребности (ratio - needs)

2) Что **раздражает**, с какими «болями» сталкивается при выполнении своих задач? Чего боится, если обратится в ЦЗН, какие видит риски?



25 мин.



СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аникина В.Г. Рефлексия и виртуальная реальность: от этимологического анализа понятий к пониманию сущностных отношений // Психологическая наука и образование. 2021. Том 26. № 1. С. 19–26. doi:10.17759/pse.2021000002
2. Асланов, М. А. Традиционные и инновационные кадровые технологии в органах государственного управления // Проблемы современной экономики. 2014. № 2 (50).
3. Ахметова А.С. Возможности практического применения технологии блокчейн/ Инновации в науке: научный журнал. – 2018. -№ 10(86)–С. 15-16 <https://sibac.info/journal/innovation/86/118712>
4. Баева И.А., Гаязова Л.А., Кондакова И.В., Лактионова Е.Б. Психологическая безопасность и социальный интеллект подростков и юношей // Психологическая наука и образование. 2021. Том 26. № 2. С. 5–16. doi:10.17759/pse.2021260201
5. База данных «Открытое министерство» (Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ - <https://mintrud.gov.ru/ministry/opengov>)
6. База данных «Портал открытых данных» Правительства Российской Федерации» - <https://data.gov.ru/>
7. База данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/ru/>)Борисюк, Н. К. Механизм развития цифровой экономики в регионе: трактовка понятия / Н.К. Борисюк, О.С. Смотрина <https://elibrary.ru/item.asp?id=36062037>
8. Балахнин И, Маршрут построен! Применение карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности - М.: Альпина Пабlishер, 2019. -140с.
9. Барабанщиков В.А., Маринова М.М., Абрамов А.Д. Виртуальная личность подвижного тэтчеризированного лица // Психологическая наука и образование. 2021. Том 26. № 1. С. 5–18. doi:10.17759/pse.2021000001
10. Баррера Р., Превосходя ожидания - М.: Эксмо, 2007 - 272с.
11. Бикбулатова А.А., Ким Е.Н. Комплексная модель трудоустройства инвалидов // Актуальные вопросы трудового и профессионального

ориентирования лиц с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2016 / РГСУ; под науч. ред. Н.Б. Починок, Е.А. Петровой. М.: Изд-во РГСУ, 2016. С.39–52.

12. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 256с.

13. Валинуров И.Д. Рекрутинг на 100%: искусство привлекать лучших! – М.: Феникс, 2014. – 128с.

14. Государственная программа Российской Федерации «Содействие занятости населения» <https://mintrud.gov.ru/uploads/magic/ru-RU/Ministry-0-1238-src-1576679397.3409.pdf>

15. Грейвс Ф., Клиентология - М.: издательство МИФ. 2012, - 256с.

16. Джумиго, Н.А., Петрова, Л.И. Организационная структура как объект стратегических изменений // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2017. № 2 (8). С. 111-118.

17. Добровольская Н.Ю. Страшные тайны HR-менеджера. – М.: Москва, 2016. – 172 с.

18. Дью Р, Аллен С. Клиентский опыт. Как вывести бизнес на новый уровень - М.: Альпина Паблишер, 2020. - 290с. Ежегодный отчет Правительства в Государственной Думе от 12 мая 2021г.

19. Закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 N 1032-1 (ред. от 30.04.2021)

20. Задорожная Г. В., Копейкин Г. К. Формирование креативного поведения персонала ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» // Карминские чтения: материалы Всероссийской науч. конф., 15–17 ноября 2011 г. СПб.: ПГУПС, 2011. С. 223–225.

21. Зверева Н.В. Встань и скажи! Книга-тренажер для выступлений. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. - 179 с.

22. Золотухина Е.Б. Анализ развития информационных систем на примере CRM и ERP // Теория. Практика. Инновации. – 2018. - No 4. <http://www.tpinauka.ru/2018/04/Zolotukhina.pdf>

23. Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. – М.: Альпина Паблишер, 2018. - 313с.

24. Иванова С. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство. – М.: Альпина Паблишер, 2013. - 268с.

25. Ингильери Л., Соломон М. *Выдающийся сервис, отличная прибыль* - М.: издательство МИФ. 2012, - 256с.
26. Исаев И. Ю., Копейкин Г. К. *Социальные резервы рынка труда Санкт-Петербурга // Стратегия развития и экономическая политика Экономического совета при губернаторе Санкт-Петербурга. 2014. Вып. 2. С. 65–83.*
27. *Конвенция о политике в области занятости. Принята 9 июля 1964 года Генеральной конференцией Международной организации труда.*
28. *Конвенция о содействии занятости и защите от безработицы. Принята 21 июня 1988 года Генеральной конференцией Международной организации труда.*
29. Константинов А. - *Роботы и работа/ А. Константинов // Русский репортер. –2018. -№20 (459) http://expert.ru/russian_reporter/2018/20/robotyi-i-rabota*
30. Копейкин Г.К. *Особенности активизации человеческого потенциала работников пожилого возраста // Учёные записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы. 2019. Том 31. № 1. С. 84–91.*
31. Копейкин Г. К., Потемкин В. К. *Управление социальным развитием организации: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. 152 с.*
32. Коулман Д. *никогда не теряйте клиента. Превратите любого покупателя в пожизненного клиента за 100 дней* -М.: Библос, 2018 г. -340с.
33. Крицкая А.А. *Кадровый аспект взаимодействия власти и бизнеса // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2014. № 4. С. 273-278.*
34. Кутаев Ш.К. *Функционирование системы содействия занятости населения и подготовки кадров: монография. - Махачкала: Апробация, 2020. - 195 с.*
35. Кутенева И., Журавлева Н. *Дизайн-мышление. Думаем по-новому. - М.: Корпоративный университет Сбербанка, 2013. - 203с.*
36. Литвак М., Чердакова В. *Рекрутинг — это драйв! – М.: Феникс, 2012. – 384с.*
37. Луптон Э. *Графический дизайн от идеи до воплощения. – СПб.: Питер, 2014. - 184с.*
38. Манн И., Турусин Д., *Точки контакта. - издание МИФ. 2015- 156с.*
39. Манукян В.Р., Муртазина И.Р., Гришина Н.В. *Опросник для диагностики потенциала самоизменений личности // Консультативная*

психология и психотерапия. 2020. Том 28. № 4. С. 35–58.
doi:10.17759/cpp.2020280403

40. Микалко М. Рисовый шторм и еще 21 способ мыслить нестандартно. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 416с.

41. Независимая оценка качества условий оказания услуг. Сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. <https://mintrud.gov.ru/ministry/programmms/nsok>

42. Никитина, О.А., Слободяник, Т.М. О показателях оценки эффективности организационной структуры управления // Научный альманах. 2017. № 2-1 (28). С. 187-190.

43. Новикова И.В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике = *The concept of employment strategy for the digital economy* : монография - Кемерово: КемГУ, 2020. - 253 с.

44. Осипов В.С. Политика цифровизации: необходимость защиты живого труда/ В.С. Осипов// Интеллект. Инновации. Инвестиции. –2018. -№ 6. –С. 42-46.
<https://elibrary.ru/item.asp?id=36295484>

45. Осовицкая Н.А. HR-digital. Практики лучших работодателей», СПб.: ПИТЕР, 2018. – 416с.

46. Паспорт Национального проекта «Демография» <https://mintrud.gov.ru/uploads/editor/e4/60/%D0%9D%D0%9F%20%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F.pdf>

47. Паспорт Федерального проекта «Содействие занятости» Национального проекта «Демография» <https://mintrud.gov.ru/uploads/magic/ru-RU/Ministry-0-1172-src-1611073004.2927.pdf>

48. Петров Е., Петров А. Генерация прорывных идей в бизнесе. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 368с.

49. Постановление Правительства РФ о порядке регистрации граждан в целях поиска подходящей работы, регистрации безработных граждан и требованиях к подбору подходящей работы от 7 сентября 2012 г. N 891

50. Пригожин А. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. - М.: Дело, 2010. – 432с.

51. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ «Об утверждении федерального государственного стандарта государственной услуги по организации сопровождения при содействии занятости инвалидов» от 3 августа 2018г. №518н

52. Райхельд Ф., Марки Р. *Искренняя лояльность*. М.: издательство МИФ. 2021 - 350с.
53. *Распоряжение Правительства Российской Федерации №669-р от 14 апреля 2016 г. План мероприятий по реализации в 2016 - 2020 годах Концепции демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года.*
54. Рафел Н, Рафел М. *Как завоевать клиента*, М.: Альпина Пабlishер, 2019 -136с.
55. Росман Р., Дюрден М. *Дизайн впечатлений* - М.: Альпина Пабlishер, 2019. -280с.
56. Роулинг С. *Я хочу больше идей (100 техник и упражнений для развития творческого мышления)*. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 280с.
57. Сабельникова Е.В. *Эволюция исследования компетенций в международном контексте // Психологическая наука и образование. 2021. Том 26. № 2. С. 78–89. doi:10.17759/pse.2021260207*
58. Сигел А., Этцкорн С. *Кратко. Ясно. Просто.*, - М.: Олимп-Бизнес 2018 г. -258с.
59. Сисодиа Р., Шет Д., Вольф Д, *Фирмы, несущие любовь* - М.: Баланс Бизнес Букс, 2011, - 336с.
60. *Современные подходы к трудовому и профессиональному ориентированию лиц с инвалидностью и ОВЗ: коллективная монография / под общ. ред. Е.А. Петровой. – М.: Издательство РГСУ, 2016. – 320 с.*
61. Сорокоумова Е.А., Чердымова Е.И. *Развитие структурных компонентов экологического сознания для формирования гражданской идентичности личности // Психологическая наука и образование. 2021. Том 26. № 1. С. 102–112. doi:10.17759/pse.2021260107*
62. *Социальная работа: от идеи до практики: хрестоматия по трудам доктора исторических наук, профессора Е. И. Холостовой / сост. и науч. ред. Е. Г. Студёнова. – М.: Дашков и К°, 2016. - 972 с.*
63. Сьюэлл К., Браун П, *Клиенты на всю жизнь* - М.: издательство МИФ. 2021 - 224с
64. Таран О. *Алгоритм успешного общения при подборе персонала. Лайфхаки для руководителей и HR*. - М.: Альп на Пабlishерс, 2016. – 192с.
65. *Федеральный закон от 28 июня 2021 г. N 219-ФЗ «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации»*

Федерации» и статью 21 Федерального закона «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации».

66. Фейдер П, Томс С., Клиентоцентричность. Отношения с потребителями в цифровую эпоху - М.: Альпина Паблишер, 2021. -150с.

67. Шабанов С. Алешина А. Эмоциональный интеллект: российская практика. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 426с.

68. Швец Л.Г. Инновационные технологии в управлении человеческими ресурсами. - Р-н-Д.: Изд-во редакционно-издательский центр ЮРИФ РАНХиГС. 2012. – 320 с.

69. Шейн Э. Слушать нельзя указывать. Альтернатива жесткому менеджменту. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 176с.

70. Шеметов П. В. Менеджмент. Управление организационными системами / П.В. Шеметов, Л.Е. Никифорова, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2017. - 416 с.

71. Щепин Е. «Энергия клиента. Как вывести бизнес на новый уровень - М.: Альпина Паблишер, 2021, -150с.

72. Шоул Д. Первокласный сервис как конкурентное преимущество», М.: Альпина Паблишер, 2018 - 384с.

73. Янковская В.В. Оценка Эффективности организационных структур управления // Управление в России: проблемы и перспективы. 2017. № 1. С. 32-36.

74. Ярошевская С.В., Сысоева Т.А. Представления студентов об успешности обучения: темы, ориентиры и противоречия // Психологическая наука и образование. 2021. Том 26. № 1. С. 92–101. doi:10.17759/pse.2021260106