

# XIV Международная научно-практическая конференция

10–12 ноября 2022 года  
г. Екатеринбург

## ДОСТОЙНЫЙ ТРУД – ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО ОБЩЕСТВА

Материалы конференции



Министерство экономики и  
территориального развития  
Свердловской области



ДЕПАРТАМЕНТ ПО ТРУДУ  
И ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ  
СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ



**СОСПП**

Свердловский областной  
Союз промышленников  
и предпринимателей



СОВЕТ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ КВАЛИФИКАЦИЯМ  
В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



**HR-MNENIE** ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ  
ПАРТНЕРСТВО  
РАБОТОДАТЕЛЕЙ

**АРАУ**

Ассоциация  
рекрутинговых  
агентств  
Урала



  
СТУДЕНЧЕСКОЕ  
НАУЧНОЕ  
ОБЩЕСТВО



Российская академия наук  
Уральское отделение  
**ИНСТИТУТ  
ЭКОНОМИКИ**



**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ТРУДА  
И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**55**  
лет

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Министерство экономики и территориального развития Свердловской области  
Департамент по труду и занятости населения Свердловской области  
СРОО «Ассоциация руководителей и специалистов  
по управлению человеческими ресурсами»  
Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей  
Совет по профессиональным квалификациям в области управления персоналом  
Федерация профсоюзов Свердловской области  
Институт экономики Уральского отделения РАН  
Профессиональное партнерство работодателей HR-MNENIE  
Ассоциация рекрутинговых агентств Урала  
Студенческое научное общество УрГЭУ  
Уральский государственный экономический университет

## **ДОСТОЙНЫЙ ТРУД – ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО ОБЩЕСТВА**

Материалы

XIV Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 10–12 ноября 2022 г.)

Екатеринбург  
Издательство Уральского государственного  
экономического университета  
2022

УДК 658:331  
ББК 65.24  
Д70

**Ответственный за выпуск**

кандидат экономических наук, доцент  
*С. Б. Долженко*

**Ответственный редактор**

кандидат экономических наук, доцент  
*Е. Е. Лагутина*

Д70 **Достойный труд – основа стабильного общества** : материалы XIV Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 10–12 ноября 2022 г.) / ответственный за выпуск С. Б. Долженко; ответственный редактор Е. Е. Лагутина. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2022. – 265 с.

Происходящие в современном обществе изменения не могут не сказаться на труде и отдельных аспектах его реализации. Научная организация труда, безопасность труда, новые подходы к стимулированию персонала, развитие кадрового потенциала являются важнейшими условиями воспроизводства человеческих ресурсов. В сборник вошли статьи, посвященные современным тенденциям в сфере управления персоналом, вопросам трансформации и адаптации рынка труда, психологическим и нейротехнологиям в управлении персоналом, формированию компетенций будущего, развитию правового регулирования трудовых отношений. Также в сборнике представлены материалы VI научных чтений профессоров и докторантов общественных наук «Научная организация труда: цифровизация, гибкие формы, новые границы».

Предназначено для специалистов в области экономики труда и управления человеческими ресурсами, научных работников, аспирантов и магистрантов.

УДК 658:331  
ББК 65.24

© Авторы, указанные в содержании, 2022  
© Уральский государственный  
экономический университет, 2022

# Российский рынок труда — трансформация и адаптация

---

**Е. В. Бочарникова-Собинова**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## Цифровая занятость молодежи Свердловской области в современных условиях 2022 г.

В современных условиях вопросы трудоустройства молодежи в Свердловской области актуализируются. Представлены статистические данные, свидетельствующие о положении молодых людей возрасте 18–30 лет на уральском рынке труда. Раскрыты особенности цифровой занятости в молодежной среде. Показаны изменения в соответствии с новыми вызовами времени, освещены ближайшие перспективы.

**Ключевые слова:** трудоустройство; молодежь; Свердловская область; рынок труда; цифровая экономика; цифровая занятость.

В соответствии с Федеральным законом от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в РФ», молодежь в нашей стране — это социально-демографическая группа лиц в возрасте от 14 до 30 лет, а в некоторых случаях, определенных нормативными правовыми актами РФ и субъектов, — до 35 и более лет, имеющих постоянное место жительства в России или проживающих за рубежом (граждане Российской Федерации и соотечественники).

По данным Росстата, в 2022 г. численность населения Свердловской области составила 4 264 340 чел. Традиционно на молодежь в общей численности территории приходится третья часть — в 2022 г. в уральском субъекте проживает 1 211 224 молодых граждан в возрасте от 14 до 30 лет<sup>1</sup>.

Свердловская область является одним из крупных индустриально-развитых регионов России, это центр притяжения в том числе молодых ресурсов, что указывает на наличие конкуренции за рабочие места в субъекте.

Многочисленные исследования, посвященные вопросу трудоустройства молодежи в регионе в современной истории, выявляют основные проблемы по этой теме, указанные непосредственно молодыми людьми.

---

<sup>1</sup> *Информация* о молодежных общественных организациях в Свердловской области / Официальный сайт Правительства Свердловской области. URL: <https://midural.ru/community/100332/100687/>.

Результаты исследований показывают, что неизменными в ситуации трудоустройства молодежи всех возрастов в Свердловской области на протяжении долгих лет являются следующие проблемы: отсутствие трудового стажа и практического опыта, малая оплата труда, отсутствие желаемых вакансий и несоответствие профессиональных навыков требованиям работодателя (см. таблицу). Конечно, актуальность одних и тех же проблем разная у молодежи разных возрастов, что наглядно видно в таблице, однако эти проблемы имеют место быть.

### **Рейтинг проблем трудоустройства в оценке молодежи в Свердловской области**

Проблема	Доля респондентов по возрастам, считающих проблему значимой, %		
	18–20 лет	21–25 лет	26–30 лет
Отсутствие трудового стажа, практического опыта работы по полученной профессии	61	69	50
Низкий уровень зарплаты	39	48	55
Отсутствие открытых вакансий	40	35	30
Несоответствие профессиональной подготовки требованиям работодателя	30	32	25
Конкуренция между молодыми и другими категориями работников	20	10	12
Жилищные проблемы	20	32	21
Другие	10	7	5

*Примечание.* Сост. по: [1; 2].

Не вся молодежь региона работает и (или) желает быть наемными работниками, часть из них является обладателями собственного дела. По данным анализа Свердловского областного фонда поддержки предпринимательства, ежегодно на руководителей малых и средних предприятий Свердловской области приходится чуть более трети молодежи. И это свидетельствует об эффективности соответствующей региональной программы поддержки.

Наиболее популярными направлениями деятельности молодых предпринимателей в Свердловской области являются сфера услуг (более 50 %), торговля (примерно 27 %), производство (чуть более 10 %) и иные сферы бизнеса (порядка 15 %)<sup>1</sup>.

На протяжении последних лет происходит активное включение молодежи субъекта в цифровую экономику. Этому способствуют следующие факторы:

реализация национальной и региональной программ;

---

<sup>1</sup> Молодежное предпринимательство в регионе / Свердловский областной фонд поддержки предпринимательства. URL: <https://sofp.ru>.

подготовка профильных специалистов в высших учебных заведениях;

популяризация IT-специальностей, должностей на рынке труда;  
рост уровня заработной платы соответствующих специалистов;  
внедрение интернет-технологий в разные сферы деятельности;  
и др.

В 2022 г., по данным Департамента по труду и занятости населения Свердловской области, цифровая занятость среди молодых людей в регионе составляет чуть более третьей части, в то время как еще 5 лет назад только порядка 20 % из них были заинтересованы этой сферой<sup>1</sup>. Большая часть из них уже трудится или желает быть трудоустроенной в IT-сфере.

Цифровые технологии привлекательны для молодежи в профессиональном плане в силу многих факторов, среди которых можно указать:

сегодняшние молодые люди живут в цифровой среде с детства, они адаптированы к ней и способны в ее рамках зарабатывать;

цифровая сфера предоставляет им безграничные возможности самореализации;

интровертный тип работы, не требующий личного взаимодействия и общения с другими сотрудниками и людьми (с развитием цифровых технологий новое поколение испытывает определенные трудности в личном общении), т. е. виртуальное общение преобладает над личным [3];

молодые люди обладают быстрой скоростью восприятия информации, но при этом имеют проблемы в ее удерживании [3].

Так, в целом, молодые люди на рынке труда обладают цифровым мышлением и наиболее конкурентоспособны в сравнении с коллегами более старшего возраста.

По данным интернет-площадки онлайн-рекрутинга hh.ru на Урале, сегодня региональный рынок труда в IT-сфере испытывает дефицит специалистов: на одну такую профильную вакансию приходится лишь 2,7 активных резюме при норме 5–6<sup>2</sup>. Для молодых соискателей в этом заключается главное преимущество — отсутствие конкуренции, что в свою очередь, является главной трудностью работодателя — отсутствие возможности выбора.

---

<sup>1</sup> Занятость молодежи в региональной цифровой экономике / Департамент по труду и занятости населения Свердловской области. URL: <https://szn.gossaas.egov66.ru/article/show/id/1004>

<sup>2</sup> Свердловская область — статистика рынка труда / Head Hunter. URL: [https://stats.hh.ru/sverdlovsk\\_oblast#structureResumes %5Bactive %5D=true& structure-Vacancies %5Bactive %5D=true](https://stats.hh.ru/sverdlovsk_oblast#structureResumes %5Bactive %5D=true& structure-Vacancies %5Bactive %5D=true).

В текущем году в Свердловской области чаще всего IT-компания ищут разработчиков (порядка 35 % от общего числа предложений в IT-сфере), аналитиков (примерно 15 %), тестировщиков и специалистов по информационной безопасности (около 7 %)¹.

Уровень предлагаемой заработной платы таким специалистам начинается со 128 тыс. р., при том, что средняя заработная плата других предложений в 2,3 раза меньше.

Современные вызовы времени оказали влияние на молодежный рынок труда в Свердловской области. Сегодня молодые сотрудники и соискатели переживают о своем будущем из-за нестабильной обстановки, а работодатели — о сотрудниках, замене и перепланировании работ, выполняемых мобилизованными специалистами или теми, кто покинул Россию в связи с объявлением частичной мобилизации, будущем предприятия и развитии отрасли.

По словам руководителя HR-отдела компании Smart Consulting Ксении Курдибан, осенью 2022 г. молодые люди при трудоустройстве делают выбор в пользу организаций, способных их забронировать, т. е. в большинстве случаев государственных. Из этого следует, что в ближайшем будущем образуется профицитная ситуация на коммерческом рынке труда.

Поскольку в условиях частичной мобилизации в России молодые люди в так называемой «группе риска» с точки зрения выполнения трудовых работ, работодатели уже отдают предпочтение среди соискателей в возрасте до 30 лет представительницам прекрасного пола, а также кандидатам старше 40 лет.

Постановление Правительства страны от 28 марта 2022 г. определило льготы молодым кадрам, занятым в IT-сфере. Молодым людям, проработавшим в аккредитованных IT-компаниях не менее 11 месяцев по трудовому договору и при условиях стандартного рабочего дня, дали возможность получить отсрочку от военного призыва, что позволило им сохранить свое трудоустройство². Таким образом, ситуация трудоустройства молодых специалистов в IT-сфере не подвержена прямым рискам в связи со специальными событиями 2022 г.

---

¹ Свердловская область — статистика рынка труда / Head Hunter. URL: [%5Bactive%5D=true&structure-Vacancies%5Bactive%5D=true](https://stats.hh.ru/sverdlovsk_oblast#structureResumes).

² Об утверждении Правил предоставления права на получение отсрочки от призыва на военную службу гражданам Российской Федерации, работающим в аккредитованных организациях, осуществляющих деятельность в области информационных технологий: постановление Правительства РФ от 28 марта 2022 г. № 490.

## Библиографический список

1. Забелина О. В., Асалиев А. М., Дружинина Е. С. Проблемы молодежного сегмента российского рынка труда и новые акценты политики поддержки занятости молодежи // Экономика труда. 2021. Т. 8, № 9. С. 985–1002. URL: <https://1economic.ru/lib/113473>.
2. Левина Е. В., Дудин М. Н. Проблема занятости молодежи в контексте глобальной цифровизации и использования сетевых технологий // Экономика труда. 2020. Т. 7, № 6. С. 519–536. URL: <https://1economic.ru/lib/110209>.
3. Турускина Г. Н., Рожкова Л. В., Корж Н. В. Молодежь на рынке труда в современных условиях: проблемы трудоустройства и занятости // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2021. № 4 (60). С. 67–77.

**С. А. Власов**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Тенденции и перспективы гибридного формата работы в России**

Карантинные меры в современном мире заставили HR-департамент и работодателей пересмотреть способы организации труда и возможности современных технологий. В статье представлен новый способ организации работы – гибридный режим, который имеет свои преимущества и недостатки. Для анализа вакансий и места гибридного режима на российском рынке труда взята информация с сайта HH.ru.

**Ключевые слова:** гибридный формат работы; эффективность; сотрудники; труд; трудовые функции; компетенции.

Гибридный режим работы — это новый формат работы, который позволяет работникам совмещать очную (офисную) и дистанционную работу. Благодаря чему происходит трансформация рынка труда и развитие новых компетенций. Режим работы и подходы к организации рабочего пространства медленно менялись в течение последних десятилетий, но пандемия COVID-19 резко изменила ситуацию необходимостью перевода сотрудников на дистанционный формат занятости [2]. После снятия ковидных ограничений, часть сотрудников компаний не перешли на традиционную занятость, так как эффективность дистанционного формата оказалась не ниже, а в некоторых случаях даже выше, чем работа в офисе [1]. Усиливается в последние два года и внимание к гибридной модели работы и рабочего пространства, предполагающей увеличение доли сотрудников, полностью или частично работающих удаленно, что, в свою очередь, требует изменения корпоративной культуры, вовлеченности, рабочего процесса и использования офисных помещений [4]. По данным исследования, проведенного компанией



Майкрософт в марте 2021 г., 73 % занятых в компании из более чем 30 тыс. чел. в 31 стране хотели бы, чтобы у них осталась опция гибридной занятости<sup>1</sup>. Согласно результатам исследования компании SuperJob на август 2022 г., 39 % сотрудников в сфере информационных технологий трудятся удаленно<sup>2</sup>. В практическом понимании данного явления: работники имеют дистанционную работу, которую они осуществляют дома или в удобной атмосфере, а также посещают несколько раз в неделю свое место работы.

Для оценки актуальности темы необходимо обратиться к статистике. По данным сайта по поиску работы и сотрудников HH.ru на 1 октября 2022 г. количество вакансий, в условиях которых упоминается «гибридный режим работы» или «гибридный формат работы», составляет 9191 по России. Если сравнивать субъекты Российской Федерации, то наибольшее количество в Москве, Санкт-Петербурге и Свердловской области.

Гибридный режим работы — это новое явление в управлении персоналом, а именно в организации труда. Такой режим подходит не для всех работников и не для каждой сферы деятельности (рис. 1). У каждого сотрудника эффективность работы достигается в различных условиях: для одних категорий необходима четкая организация рабочего процесса (оговоренные сроки и детали работы), а для других сотрудников важна рациональная свобода и возможность работать согласно своим возможностям. Именно поэтому при выборе в компании гибридного формата работы необходимо установить — сможет ли сотрудник достичь поставленных задач и целей такого режима работы или же это усложнит процесс труда и нарушит конечный итог работы.

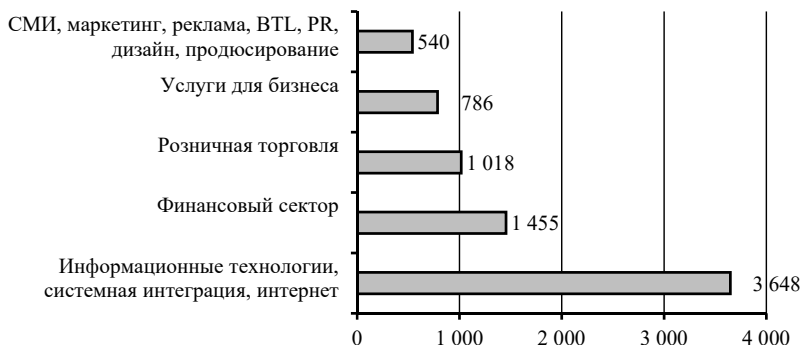
Лидирующая отрасль среди представленных — информационные технологии, системная интеграция, Интернет, где на 1 октября 2022 г. вакансий с гибридным режимом работы составило 3 648 вакансий. Показатель составляет 39,7 % от общего числа вакансий по России. Данная отрасль отлично использует гибридный формат работы, так как IT-специалист, как никто другой успешно применяют в своей деятельности дистанционные средства общения и информационные платформы. Такая особенность позволяет эффективно работать и решать задачи как в офисе, так и за его пределами. Соответственно из данных отраслей стоит выделить профессии, где наиболее применим такой формат работы. К ним относится: программист, разработчик — 1 998 вакансий,

---

<sup>1</sup> *The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?* URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>.

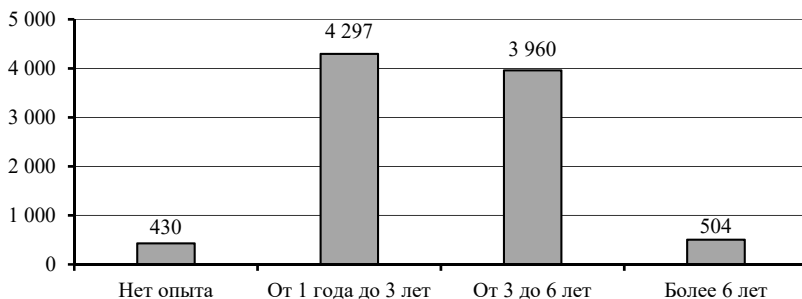
<sup>2</sup> *SuperJob*: 39 % сотрудников в ИТ сейчас трудятся удаленно. URL: [https://www.cnews.ru/news/line/2022-08-29\\_superjob\\_39\\_sotrudnikov\\_v\\_it](https://www.cnews.ru/news/line/2022-08-29_superjob_39_sotrudnikov_v_it).

аналитик — 1 135 вакансий, менеджер по продажам, менеджер по работе с клиентами — 480 вакансий. В IT-отрасли в последнее время применяются новейшие технологии и инструменты в управлении персоналом, позволяя специалистам эффективно работать и в то же время развивать свои компетенции.



**Рис. 1.** Гибридный режим работы в разных отраслях деятельности, количество вакансий<sup>1</sup>

Если же говорить о требованиях к опыту работы кандидата, то можно обратиться к рис. 2.



**Рис. 2.** Требования к опыту кандидата

Преобладающей категорией стали лица, имеющие опыт от 1 до 3 лет, а также от 3 до 6 лет — такие специалисты умеют грамотно выстроить свою работу, знают свои должностные функции и готовы работать в гибридном формате. Однако для лиц без опыта работы

<sup>1</sup> Рис. 1, 2 сост. по: *Группа компаний HeadHunter / HH.ru*. URL: <https://hh.ru>.

гибридный формат станет трудностью (что в свою очередь подтверждает статистика). Молодые специалисты еще не полностью включены в профессию, не знают тонкости работы и к тому же у них могут возникнуть проблемы с выстраиванием контактов внутри коллектива. Зачастую в компаниях молодых специалистов стараются ставить сугубо в очный формат, чтобы они смогли получить помощь от наставников, проникнуться корпоративной культурой организации.

Преимуществами гибридных рабочих мест являются улучшение производительности труда сотрудников, расширение кадрового резерва и удержание талантов, оптимизация расходов на содержание офисных помещений, повышение организационной гибкости, расширение географии поиска персонала, смещение фокуса с формального соблюдения регламентов операционной деятельности на конкретный результат [3].

Таким образом, гибридный режим работы уникальный способ организации труда на предприятии, с одной стороны работники работают и взаимодействуют в удаленном формате благодаря Интернету и дистанционным платформам, а с другой стороны сотрудники приходят в офис, в среднем 2–3 раза в неделю и выполняют свои трудовые задачи уже в очном режиме. Удаленный и очный режим имеет свои достоинства и недостатки, однако такому гибриднему формату можно найти оптимальные решения для бизнеса, где будут учтены потребности сотрудников и оптимизированы трудовые процессы.

### Библиографический список

1. Камарова Т. А., Борисова Т. Ю. Механизмы адаптации персонала в условиях дистанционной занятости // *Кадровик*. 2021. № 5. С. 122–131.
2. Пеша А. В., Камарова Т. А. Дистанционный формат работы и развитие компетенций студентов в условиях пандемии COVID-19 // *Кадровик*. 2020. № 7. С. 73–90.
3. Хойна М. Н. Гибридная модель рабочего пространства как эффективная форма занятости в период цифровой экономики // *Социальная реальность виртуального пространства: материалы III Междунар. науч.-практ. конф.* (Иркутск, 20 сентября 2021 г.). Иркутск: Иркутский гос. ун-т, 2021. С. 310–313.
4. Gurchiek K. Hybrid Work Model Likely to Be New Norm in 2021 // *SHRM*. 2021. Jan. 27. URL: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/hybrid-work-model-likely-to-be-new-norm-in-2021.aspx>.

*Научный руководитель: А. В. Пеша,*  
кандидат экономических наук, доцент

**М. А. Загорина**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Анализ екатеринбургского рынка труда IT-специалистов**

Статья посвящена исследованию спроса и предложения на рынке труда IT-специалистов г. Екатеринбурга. Особое внимание уделено должностным позициям, заработной плате и условиям труда, которые предлагают работодатели. Выявлено превышение численности резюме соискателей рабочих мест над численностью объявлений о вакансиях. Сформулированы выводы о необходимости повышения мобильности будущих IT-специалистов на рынке труда.

**Ключевые слова:** информационные технологии; молодой специалист; работодатель; работник; рынок труда.

В настоящее время в России активно развивается сектор информационных технологий, растет количество услуг, предоставляемых в электронном виде посредством обеспечения доступа к информационно-телекоммуникационной сети Интернет, многие ключевые сферы переходят на «цифровые рельсы». Некоторые авторы даже заявляют о становлении «цифрового рынка труда» [4]. Причина этого заключается в масштабной цифровой трансформации российской социально-экономической системы, запущенной в соответствии с указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

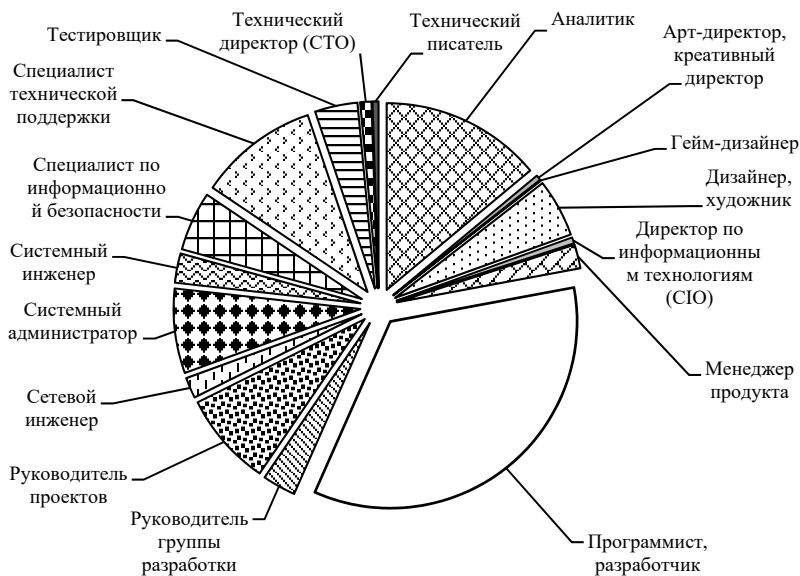
Необходимо отметить, что названные процессы оказывают сильное влияние на рынок труда, а также и на систему образования, которая выступает «поставщиком» профессиональных квалифицированных кадров, в которых нуждается российская экономика.

В то же время важно понимать, что спрос на IT-специалистов рано или поздно может пойти на спад, вследствие чего многие могут потерять свою работу и будут вынуждены или заняться трудовой деятельностью в иной сфере, или поменять свое место жительства и уехать туда, где спрос на специалистов в области информационных технологий будет стабилен и высок. Вследствие этого возникает необходимость в проведении постоянного мониторинга потребности рынка труда в IT-специалистах в целях недопущения появления массовой безработицы работников данной сферы, их оттока за рубеж и т. д.

В период с 1 сентября по 3 октября 2022 г. был проведен анализ рынка труда IT-специалистов на уровне отдельного муниципального образования — города Екатеринбурга. В рамках данной статьи остановимся на некоторых его результатах.

Информационной базой исследования послужили вакансии и резюме, размещенные на сайтах зарплата.ру<sup>1</sup>, hh.ru<sup>2</sup> и работа66.ru<sup>3</sup>.

Интересно заметить, что самыми востребованными среди IT-специалистов являются программисты и разработчики (рис. 1). Потребность в специалистах на высшие управленческие должности не так велика: на арт, креативного и технического директоров приходится менее 2 % от всех вакансий. В то же время работодатели нуждаются в руководителях проектов и руководителях группы разработок (11 % вакансий).



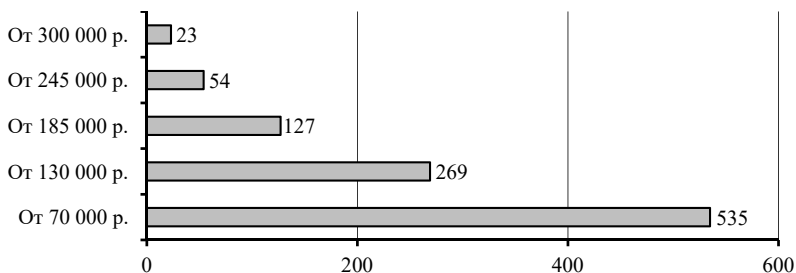
**Рис. 1.** Распределение потребности в IT-специалистах в г. Екатеринбурге в разрезе должностей

Далеко не все работодатели открыто заявляют о размере заработной платы, которую они готовы платить своим работникам. Вместе с тем, ориентируясь на те объявления, в которых уровень заработной платы указан, можно отметить, что минимальный ее уровень начинается на отметке в 70 тыс. р. (рис. 2).

<sup>1</sup> Работа в Екатеринбурге, вакансии в Екатеринбурге. URL: <https://ekb.zarplata.ru>.

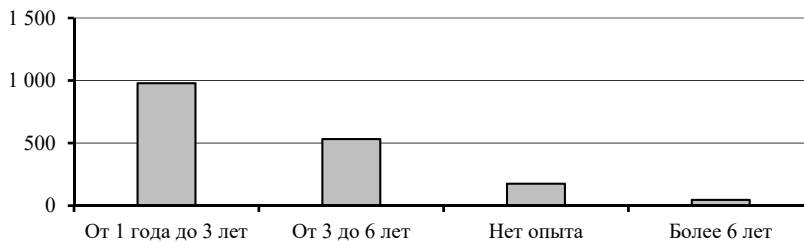
<sup>2</sup> Работа в Екатеринбурге, поиск персонала и публикация вакансий. URL: <https://ekaterinburg.hh.ru>.

<sup>3</sup> Работа в Екатеринбурге — портал о поиске работы. Резюме и вакансии в Екатеринбурге. Поиск работы в Екатеринбурге. URL: <https://www.rabota66.ru>.



**Рис. 2.** Распределение предлагаемой заработной платы на рынке труда IT-специалистов г. Екатеринбурга

Потребность в молодых специалистах без опыта работы на рынке труда IT-специалистов г. Екатеринбурга составляет 10 % (рис. 3). При этом большинство работодателей (56 %) нуждаются в специалистах с опытом работы от 1 года до 3 лет.



**Рис. 3.** Распределение требуемого опыта работы на рынке труда IT-специалистов г. Екатеринбурга

Очень часто трудовая деятельность IT-специалистов ассоциируется со свободным рабочим графиком и удаленной работой. Однако результаты проведенного анализа показывают, что екатеринбургские работодатели такие условия труда в большинстве случаев предоставить не готовы или не могут. В большинстве объявлений (77 %) предлагается работа на полный день и лишь в каждом пятом случае — удаленная работа (18 %) или гибкий график (3 %). При этом 96 % вакансий предполагают полную занятость, а 5 % вакансий доступны только людям с инвалидностью.

Анализируя соотношение имеющихся вакансий с количеством соискателей рабочих мест, можно сделать вывод о том, что екатеринбургский рынок труда IT-специалистов «перегрет»: численность резюме ищущих работу людей превышает количество вакансий в 12 раз.

Таким образом, сегодня перед органами государственной власти в области образования и занятости населения встает задача по обеспечению баланса на рынке труда IT-специалистов в разрезе муниципальных образований. Перед каждой образовательной организацией должна быть поставлена задача повышения конкурентоспособности их выпускников, оптимизации учебных планов в целях освоения мягких компетенций [1; 2] и обеспечения мобильности будущих IT-специалистов на рынке труда, так как снижение мобильности неуклонно ведет к снижению конкурентоспособности [3].

### Библиографический список

1. *Алетдинова А. А., Капелюк З. А., Дроздова М. И., Городкова С. А.* Мягкие компетенции для ИТ специалистов // Вестник Академии. 2022. № 2. С. 64–69.
2. *Никулина А. Н.* Особенности цифровой трансформации на рынке труда // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2022. № 1. С. 125–130.
3. *Филиппов В. М.* Рынок труда, государственная политика на рынке труда и возможности профессионального образования // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2018. № 2 (30). С. 48–56.
4. *Шляхтова Л. М., Степанов А. А.* Базовые характеристики рынка труда в условиях цифровой трансформации // Экономика: теория и практика. 2022. № 2 (66). С. 47–54.

**Т. А. Камарова**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

### Цифровые компетенции рынка труда 4.0<sup>1</sup>

Статья посвящена вопросам распространения дистанционной (удаленной) занятости, являющейся мейнстримом цифровой занятости в настоящее время, вопросам цифровых компетенций необходимых при реализации данных форм занятости. Цель исследования – выявление гендерной специфики цифровых компетенций рынка труда 4.0. Исходя из цели были поставлены основные задачи: провести контент-анализ резюме и вакансий из открытых источников поиска работы «HeadHunter», выявить цифровой сегмент занятости, выявить гендерную специфику цифровых компетенций для рынка труда.

**Ключевые слова:** цифровая занятость; дистанционная (удаленная) занятость; гендер; рынок труда; цифровые компетенции.

Актуальность работы обусловлена широкомасштабными процессами глобализации, цифровой трансформации, информатизации, проис-

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 22-18-00614, <https://rscf.ru/project/22-18-00614/>.

ходящими во всем мире и оказывающими влияние на социально-экономическое развитие современного общества, автоматизации производства, усилением роли информации и внедрением цифровых технологий в деятельность организаций на всех уровнях, не зависимо от вида деятельности. Рынок труда, являющийся важнейшим элементом экономической системы, считается индикатором, быстро реагирующим на происходящие изменения различных факторов, таких как цифровых факторов, экономических кризисов, вызовов пандемии COVID-19, под влиянием которых наблюдается трансформация занятости, где появляются и распространяются цифровые формы занятости. Гибкий рынок труда может эффективно реагировать на быстроменяющиеся условия, так, в 2020 г. пандемия коронавируса COVID-19 только ускорила распространение альтернативных цифровых форм занятости, таких как дистанционной (удаленной), заменяющих стандартную занятость.

Большой пласт научных исследований связан с изучением цифровых форм занятости. Так, вопросам дистанционной (удаленной) занятости посвящены работы Б. А. Мусаева [4], С. В. Мамонтовой [3]. Говоря о цифровой занятости, можно отметить, что Н. А. Азьмук одна из первых в своих работах сделала попытку дать определение именно цифровой занятости и понятию ее сущности [1; 2].

Результаты исследования контент-анализа резюме и вакансий по открытым источникам цифрового работного портала «HeadHunter» позволили из общего количества спроса и предложения выделить цифровой сегмент занятости. В таблице представлены общее количество спроса и предложения рынка труда, а также количество и доля резюме и вакансий с указанием дистанционного (удаленного) графика работы.

**Спрос и предложение на рынке труда:  
общий и цифровой сегмент занятости**

Показатель		Всего		Дистанционная работа	
		чел.	%	чел.	%
Резюме	Все, из них	9 853 620	100,00	4 442 692	45,08
	мужчины	5 226 681	53,04	1 882 033	42,36
	женщины	4 626 939	49,96	2 560 659	57,64
	Итого	9 853 620	100,00	4 442 692	100,00
Вакансии	Все	863 419	100,00	34 995	4,05

*Примечание.* Сост. по: *Группа компаний HeadHunter.* URL: <https://hh.ru>.

Отмечается большой спрос на удаленный формат работы среди соискателей, доля которого составила 45,08 % от общего количества резюме. Рассматривая удаленный формат работы в гендерном разрезе, можно отметить преобладание резюме среди соискателей-женщин на



такой формат занятости. Это можно объяснить тем, что удаленная занятость дает возможность совмещать трудовую деятельность и семейные обязанности, что особенно важно для женщин, имеющих малолетних детей. Несмотря на большой спрос удаленного формата работы, который составляет почти половину от общего числа всех резюме, можно отметить невозможность удовлетворить его полностью в виду низкого количества предложений в данном сегменте в настоящее время.

Анализ компетенций, указанных в резюме, позволяет выявить гендерную структуру ключевого набора компетенций и навыков соискателей (рис. 1).

Гендерная структура позволяет выявить Топ-3 ключевых компетенций, указанных соискателями в резюме: работа в команде, грамотная речь, организаторские навыки. Вместе с общими компетенциями были выявлены цифровые компетенции в гендерном разрезе. Так, из общего количества компетенций и навыков, указанных в резюме соискателями-мужчинами, доля цифровых компетенций составила 39,41 %, у женщин — 36, 10 %. Гендерный анализ цифровых компетенций, указанных в резюме среди мужчин и женщин, позволяет выявить их специфику. Особенности гендерной структуры цифровых компетенций представлены на рис. 2.

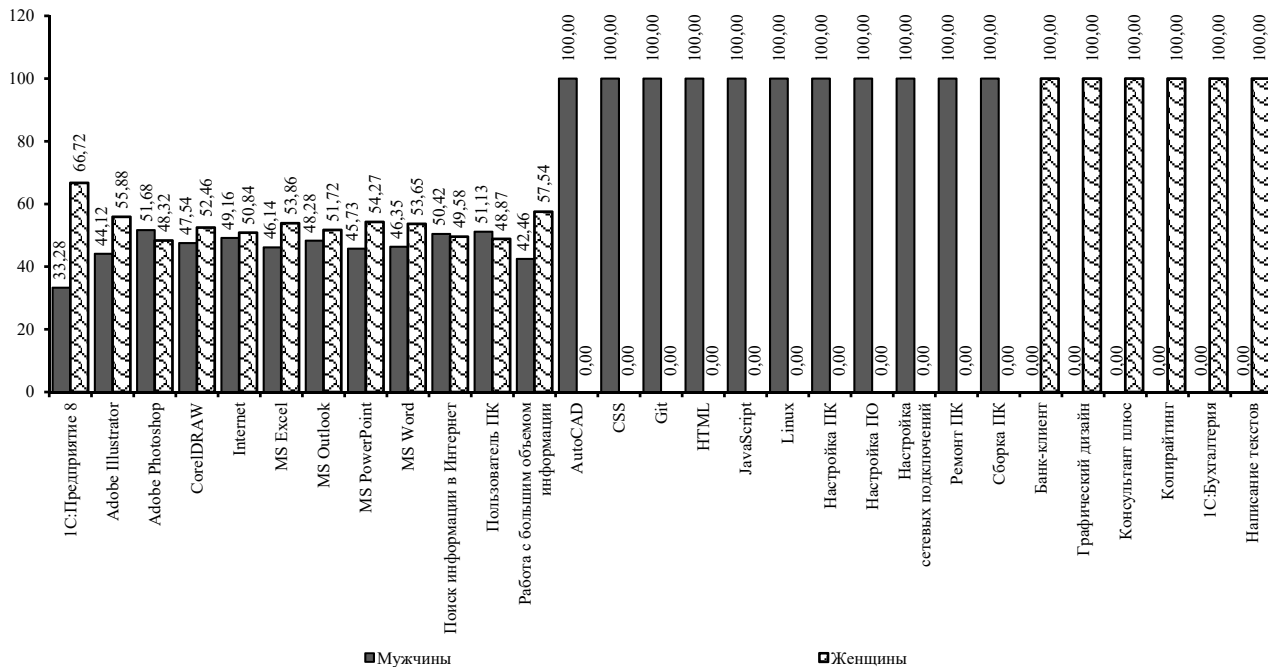
Анализ цифровых компетенций позволяет сделать вывод о гендерной специфике, где можно выделить «типично мужские цифровые компетенции» и «типично женские цифровые компетенции». Это может быть связано с особенностями предпочтения в сфере занятости среди мужчин и женщин. Вместе с тем, можно отметить общий пул цифровых компетенций, указанных в мужских и женских резюме: пользователь ПК, работа с большим объемом информации, поиск информации в Интернет.

В связи с появлением и распространением цифровых форм занятости становится необходимым наличие цифровых компетенций у соискателей. Результаты анализа позволили выявить гендерную структуру общих и цифровых компетенций рынка труда. Представленные результаты выявили возможность использования открытых источников платформ по поиску работы для анализа исследования цифровых форм занятости и цифровых компетенций. Данный анализ позволит выявить гендерную специфику цифрового сегмента занятости рынка труда 4.0.



**Рис. 1.** Гендерная структура основных компетенций среди соискателей на рынке труда<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Сост. по: *Группа компаний HeadHunter*. URL: <https://hh.ru>.



**Рис. 2.** Гендерная структура цифровых компетенций среди соискателей удаленной (дистанционной) работы на рынке труда, %<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Сост. по: *Группа компаний HeadHunter*. URL: <https://hh.ru>.

## Библиографический список

1. *Азьмук Н.* Сущность, особенности и функции цифрового рынка труда // Вестник Киевского национального университета им. Т. Шевченко. Экономика. 2015. № 170. С. 38–43. DOI: 10.17721/1728-2667.2015/170-5/7.
2. *Азьмук Н. А.* Цифрова зайнятість у системі регулювання національної економіки // Проблеми економіки (Харьков). 2020. № 1 (43). Р. 52–58. DOI: 10.32983/2222-0712-2020-1-52-58.
3. *Мамонтова С. В.* Дистанционная занятость в условиях инновационных преобразований: проблемы и перспективы развития // Новая потребительская кооперация — драйвер продовольственного импортозамещения и социально-экономического благополучия российского села: материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Тамбов, 16–17 мая 2019 г.). Тамбов: Изд. дом «Державинский», 2019. С. 50–57.
4. *Мусаев Б. А.* Рост дистанционной занятости как новая тенденция в развитии российского рынка труда // Социально-трудовые исследования. 2019. № 2 (35). С. 40–50.

**Ю. В. Крушинская**

*Community HUB, г. Екатеринбург*

**А. В. Пеша**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Роль молодежных сообществ в развитии компании**

Представлен авторский взгляд на понятие и алгоритм формирования молодежных сообществ в компаниях. Авторами приводятся аргументы, подтверждающие высокую роль молодежных сообществ в реализации кадровой политики, формировании корпоративной культуры и развитии компании.

**Ключевые слова:** корпоративная культура; корпоративное сообщество; молодежь; молодежное сообщество.

Тематика развития корпоративных сообществ с каждым годом становится все более обсуждаемой в науке и практике менеджмента, что связано с усилением внимания к проблемам управления корпоративной культуры. Драйверами современных позитивных корпоративных трансформаций являются молодежные сообщества — советы, объединения, союзы, как формально, так и неформально существующие в организациях. Согласно Федеральному закону от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» к социально-демографической группе «молодежь» относятся лица в возрасте 14–35 лет. Соответственно, объектами и субъектами реализации корпоративной молодежной политики являются сотрудники в возрасте до 35 лет. Проблематика корпоративных сообществ рассматривалась в работах

Д. А. Кочетовой [3], Р. А. Долженко и С. Б. Долженко [1]. В публикациях ряда исследователей изучаются возможности работы с молодежью в компаниях [2; 4; 5]. В тоже время, исследований, посвященных алгоритмизации развития молодежных сообществ, оценке эффективности их деятельности для компаний недостаточно.

Цель статьи — раскрыть суть и алгоритм развития молодежных корпоративных сообществ, основанный на опыте взаимодействия с молодежью компаний России (см. таблицу).

### Алгоритм создания молодежного сообщества в компании

Организованное сообщество	Стихийное сообщество
<b>Этап 1</b>	
У инициатора, заказчика сообщества есть понимание цели и задач сообщества. Поиск исполнителей, лидеров	Встречи с потенциальными единомышленниками, чтобы поделиться идеей и найти тех, кто поддержит инициативу
Разработка первой стратегии внутренними и (или) внешними исполнителями	Общая встреча драйверов (людей с лидерской позицией)
Обучение команды комьюнити-менеджменту	Обсуждение идеи и задач сообщества. Могут возникнуть новые идеи
Создание совместного коммуникационного поля команды и первых участников (группы, чаты)	Создание совместного коммуникационного поля единомышленников (группы, чаты)
<b>Этап 2</b>	
Выборка первых людей, подходящих под составленный профиль участника сообщества	Реализация первого совместного дела единомышленниками. Желательно первое дело выбирать короткое, легкое, объединяющее, чтобы 100 % было успешным. Успех вдохновляет двигаться дальше
Привлечение участников	Подведение первые итоги
Совместная объединяющая деятельность. Могут быть два подхода на начальном этапе: 1) в рамках стратегии цели и задачи участники определяют сами, компания не навязывает; 2) компания ставит перед сообществом цели и задачи, исходя из корпоративной стратегии. В любом подходе желательно первое дело выбирать короткое, легкое, объединяющее, чтобы 100 % было успешным. Успех вдохновляет двигаться дальше	Рефлексия по объединяющим ценностям, по культуре, по целям сообщества
Подводятся первые итоги совместной деятельности	
Рефлексия/анализ деятельности: 1) в клиентских сообществах это находится на стороне компании; 2) в корпоративных — сами участники	

Окончание таблицы

Организованное сообщество	Стихийное сообщество
<b>Этап 3</b>	
Фиксирование первых сложившихся правил жизнедеятельности сообщества	Фиксирование первых сложившихся правил жизнедеятельности сообщества
Корректировка по ценностям, культуре (как соединить инициативу снизу и задачи компании), мотивации	Корректировка по ценностям, культуре, целям
Обучение инструментам, технологиям управления сообществами	Решение текущих финансовых задач. Создать сообщество возможно без финансов, однако к концу первого года возникают постоянные и разовые расходы жизнедеятельности сообщества
Создан календарь регулярных событий и взаимодействия на 3–12 месяцев, согласована дорожная карта с необходимыми структурными подразделениями, экспертами и т. д.	Создан календарь регулярных событий и взаимодействия на 3–12 месяцев. Возможно, создана дорожная карта развития сообщества, более гибкая, чем в организованных сообществах
Начата разработка первых показателей эффективности деятельности, успеха сообщества	Начата разработка показателей эффективности деятельности, успеха сообщества
<b>Этап 4</b>	
Ведется внутренний PR сообщества с целью привлечения новых участников	Привлечение новых участников с помощью разных инструментов
Использование элементов корпоративного бренда или создание своего	Создание элементов бренда сообщества
Поддержка участников сообщества руководителями, ТОПами с целью признания и поощрения	Реализация календаря событий
Реализация календаря событий, дорожной карты	Формализация процессов деятельности сообщества
Формализация процессов деятельности сообщества, корректировка дорожной карты и других ЛНА	
Оценка и корректировка KPI	Оценка и корректировка KPI

Сообщество — это группа людей, добровольно объединенных общими ценностями и интересами. Добровольность стоит на первом месте неслучайно, так как в отличие от других групп, в сообщество люди объединяются по своей доброй воле, без необходимости оформлять какие-то ни было юридические документы. В этом отличие от компании, в которой, чтобы осуществлять деятельность нужно заключить трудовой договор. Так же стоит различать, что есть формализованные и неформальные сообщества по юридической силе и правовому положению. Формализованные — утвержденные (предусмотренные) федеральными законами (Общественные объединения, НКО). Эти сообще-

ства как юридические лица имеют государственную регистрацию в установленном законом порядке. Неформальные — сообщества, непредусмотренные федеральными законами и не имеющие юридический статус. Могут иметь документально оформленные существующие в нем связи, взаимодействия и отношения, функциональное разделение труда. Кроме того, важно знать способы возникновения сообществ: **стихийные сообщества**, возникшие как общность людей, которая основана на личных взаимоотношениях (товарищеские отношения, взаимная симпатия, любительские интересы и т. п.). Как правило, возникают в момент эмоционального импульса одного или нескольких людей во время мероприятий, проектов, ярких встреч; **организованные** — сообщества, созданные намеренно для реализации определенных целей. Для создания сообщества проводится предварительная работа.

В нашей стране молодежь активно поддерживается государством. Существуют федеральные законы и другие нормативные акты, регулирующие деятельность молодежных объединений. Молодежные сообщества так же могут быть формализованными и неформальными, стихийными и организованными. Могут состоять только из сотрудников компании (корпоративные сообщества), а также из людей, находящихся за пределами компании, и не являющихся сотрудниками (внешние сообщества).

С помощью молодежных сообществ компании могут решать следующие задачи: создание кадрового резерва; повышение лояльности к компании, развитие HR-бренда; поиск и подбор персонала; профориентация молодежи; обучение и наставничество; практика и стажировка в компании в компании; реализация целей устойчивого развития; решение социальных проблем города, региона, страны; развитие и поддержка молодежного предпринимательства; и др.

Все этапы развития молодежного сообщества цикличны и повторяются по спирали вширь и глубину. Как стихийное, так и организованное молодежное сообщество является драйвером развития компании, основой реализации активной кадровой политики и обеспечения конкурентоспособности бизнеса.

### Библиографический список

1. *Долженко Р. А., Долженко С. Б.* Профессиональные экспертные сообщества и их роль в решении социально-экономических задач // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2019. Т. 17, № 3. С. 78–87. DOI: 10.25513/1812-3988.2019.17(3).77-87.

2. *Евстратова Т. А.* Работа с молодежью в системе корпоративного управления на предприятии ОАО «РЖД» // Материалы Афанасьевских чтений. 2021. № 1 (34). С. 33–44.

3. *Кочетова Д. А.* Роль корпоративных знаний в институциональной структуре экономики // Социальные науки. 2017. № 3. С. 73–80.

4. *Кравченко М. А.* Молодежная политика на крупных предприятиях: текущее состояние и перспективы // Социальные и гуманитарные науки: теория и практика. 2021. № 1 (5). С. 171–183.

5. *Попова Н. В.* Молодежные лидеры об организации работы с молодежью на промышленных предприятиях // ЦИТИСЭ. 2018. № 1 (14). URL: <https://ma123.ru/ru/2018/04/молодежные-лидеры-об-организации-раб/>.

**О. А. Лапаева**

*Научно-исследовательский институт  
эффективности и безопасности горного производства, г. Челябинск*

## **Трансформационные процессы в трудовой сфере российских угледобывающих предприятий**

Представлены результаты анализа трансформационных процессов в трудовой сфере угледобывающих предприятий, их позитивное и негативное влияние на трудовые отношения субъектов, формирование потребности в развитии теоретических и методологических подходов при разработке методического инструментария организации и нормирования труда, позволяющего более эффективно использовать трудовой потенциал работников.

**Ключевые слова:** трудовая сфера; трансформационные процессы; трудовые отношения; нормирование труда; угледобывающее предприятие.

Тенденции современной глобальной экономики характеризуются многообразными трансформационными процессами, обусловленными сменой полюсов и сил технологических укладов, широкомасштабным развитием информационно-коммуникационных, сетевых и цифровых технологий, а также ужесточением конкуренции. Эти процессы приводят к необходимости новых форм организации труда, производства и рабочих мест, изменению содержания труда, влияют на потребности и интересы экономических субъектов, выбор целей и способов их достижения [3].

Эмпирические исследования деятельности угледобывающих предприятий (УДП) показали, что важной негативной тенденцией последних трех десятилетий является существенное отставание развития трудовых отношений, субъектами которых являются работодатель и работник, от экономических, субъектами которых являются предприятие и работники. В трудовых отношениях продолжает существовать парадигма индустриального труда, в соответствии с которой воспроизводится приоритет экономических интересов работодателя над социально-экономическими интересами работников.



Трансформация в трудовой сфере рассматривается как процесс радикальной изменения существующих стереотипов, интересов, ценностей, принципов, который затрагивает все аспекты трудовых отношений: карьеры, зарплатообразования, нормирования труда, социальных гарантий и предпочтений, профессионально-квалификационного развития и т. п. [1; 4]. В основе таких изменений «новая система интересов и ценностей, которая базируется на переходе к новому качеству экономического роста, в рамках которого меняются представления о критериях эффективности труда, развития социально-трудовых отношений» [1, с. 6].

Как любая система трудовые отношения обладают и инерционностью, проявления которой влияют на скорость изменения, препятствуют появлению нового тем самым обеспечивают достаточную устойчивость, сохраняя эффективные проверенные временем формы и характеристики отношений, средства их регулирования.

По мнению автора, развитие трудовых отношений на угледобывающих предприятиях осуществляется через противоречивое взаимодействие инновационности и инерционности, этими характеристиками обусловлены и противоречия в трудовых отношениях. По мнению М. Л. Ермаковой факторами, влияющими на степень и характеристики взаимодействия инновационности и инерционности на уровне предприятия, являются: принадлежность предприятия к определенному сектору экономики; размер предприятия; состояние переходности или стабильности; тесные связи с другими предприятиями; адекватность норм трудового законодательства требованиям рыночной экономики [1].

Обобщение оценок руководителей и специалистов УДП состояния и тенденций развития трудовых отношений позволили определить характерные инновационные и инерционные тенденции:

сохранение ручного и неквалифицированного труда из-за устаревших оборудования и технологий; сохранение различий в труде из-за существования на предприятии разных технологических укладов (инерционность) [2];

изменение характера труда при приобретении прогрессивной новой техники и технологий (роботизация производственных процессов, цифровизация), появление в системе компетенций работников новой качественной характеристики — гибкость к смене организации труда, развитие компетенций, мобильность (инновационность).

Инерционность и инновационность как характеристики трудовых отношений оказывают как положительное, так и отрицательное воздействие на их развитие.

Инерционность в трудовых отношениях обусловлена сохранением в ценностях работников предприятий угольной отрасли коллективизма,

гарантиями занятости работой на одном месте. Однако, как показывают результаты исследования мотивационной среды УДП, наряду с сохранением и преобладанием у работников коллективистской ориентации (ценность общения и хороших отношений в коллективе, коллективная ответственность) формируется и усиливается индивидуалистическая трудовая ориентация (максимизация заработка, автономность, личная ответственность за результаты труда). Причинами живучести инерционности в трудовых отношениях являются:

сохранение стереотипов (работники привыкли к тому, что их участием в труде управляют и «ждут» этого управления [1]);

сложный, небыстрый механизм их преодоления;

несформированность новых подходов к регулированию отношений «работник-работодатель»;

инерционностью горного производства и императивность обеспечения безопасности труда.

Многолетний опыт работы института НИИОГР с коллективами предприятий позволяет утверждать, что противоречия между работником и работодателем, работников и собственником возможно разрешить через усиление социально-экономической направленности нормирования труда, деформализацию трудового договора, контрактов, участие работников в планировании производства и организации труда. Реализуемая в современных условиях управляемость трудовыми отношениями в ущерб инициативности блокирует их развитие и обостряет трудовые конфликты. При этом нормирование труда, являющееся в настоящее время буфером в отношениях работника и работодателя, становится дисфункциональным, разрушающим себя и трудовые отношения на предприятии.

Опираясь на приведенные результаты исследования характеристик и тенденций развития трудовых отношений, а также анализ экономических и социальных преобразований в угольной отрасли за последние 30 лет позволил определить содержание, особенности и результаты трансформационных процессов в трудовой сфере угледобывающих предприятий (см. таблицу).

Наибольшие изменения произошли на внешнем по отношению к предприятию рынке труда: существенно возросла свобода выбора и мобильность работников. Значительно повысилась оснащенность трудовых процессов высокопроизводительной зарубежной и отечественной техникой. Вместе с тем организация, нормирование и оплата труда работников существенно не изменились. В них сохранились подходы и принципы, присущие индустриальному этапу развития промышленного производства, когда работник рассматривался преимущественно как трудовой ресурс, т. е. как объект, а не субъект трудовых отношений.

**Содержание, особенности и результаты трансформационных процессов  
в трудовой сфере угледобывающих предприятий России за период 1991–2021 гг. [3]**

Составляющая трудовой сферы	Суть трансформации	Особенность трансформации	Результат трансформации
Рынок труда	Расширение географии труда и свобода выбора работниками места работы	Высокая мобильность субъектов отраслевого рынка труда. Конкуренция на рынке труда (отраслевом, региональном, федеральном)	Главными критериями трудоустройства становятся комплекс компетенций и активная трудовая позиция работников
Трудовой процесс (труд)	Освоение техники и технологии производства различных уровней технологических укладов — от 3-го до 6-го	Высокий темп обновления и приобретения высокопроизводительной техники зарубежного производства	Значительное повышение уровня технической оснащенности трудовых процессов
Условия и безопасность труда	Обеспечение безопасности труда — ответственность компании, а не государства	Формирование на предприятиях систем производственного контроля безопасности труда	Позитивная динамика уровня общего и смертельного травматизма
Организация труда	Использование различных форм лизингового труда (аутсорсинг услуг производственного и непроизводственного характера)	Требуемый уровень производительности труда достигается преимущественно методом технико-технологического перевооружения, наращиванием объемов производства	Недостаточная динамика повышения производительности труда
Нормирование труда	Автоматизация расчетов норм труда и начисления заработной платы	Адаптация методологии технического нормирования труда (индустриальной модели) к новым условиям хозяйствования	Трудовые конфликты, усиление социальной напряженности
Показатели трудовой деятельности	Показатели эффективного использования труда задаются рынком и формируются не на государственном (отраслевом) уровне, а на угледобывающем предприятии	Производительность труда становится не отчетным показателем, а экономическим рычагом	Сохранение приоритета производственных показателей деятельности над социальными и экономическими на уровне производственных подразделений (цеха, участка)
Оплата труда	Механизм оплаты труда формируется на внутриорганизационном уровне (предприятие, компания)	Освоение методов оценки труда высшего менеджмента с применением KPI, операционных работников — грейдовой системы оплаты труда	Слабая связь результатов и оплаты труда работников

Медленная трансформация этих отношений приводит к существенному недоиспользованию трудового потенциала работников и росту социальной напряженности, что сдерживает повышение эффективности, безопасности и производительности труда на угледобывающих предприятиях. Экономические отношения, реализованные в государстве методом «шоковой терапии», были освоены хозяйственными субъектами быстрее.

Таким образом выявлено, что трансформационные процессы в жизни страны последних десятилетий, вызванные освоением рыночных отношений, активизацией процесса глобализации и изменения в трудовых отношениях имеют разную динамику: изменение экономических отношений значительно опережает изменение трудовых отношений, что оказывает существенное влияние на мотивацию и трудовое поведение работников, формирует новые требования к предназначению нормирования труда и не должно игнорироваться менеджментом предприятий, научным сообществом.

#### **Библиографический список**

1. *Ермакова М. Л.* Инновационность и инерционность в развитии трудовых отношений: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Саратов, 2009. 182 с.
2. *Костарев А. С.* Разработка стратегии инновационного развития угледобывающего производственного объединения в условиях смены технологических укладов: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Челябинск, 2020. 283 с.
3. *Лапаева О. А.* Социально-экономическая концепция развития нормирования труда работников: формирование и реализация (на материалах угледобывающих предприятий): дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М., 2022. 434 с.
4. *Маковская Н. В.* Трансформация трудовых процессов в условиях модернизации предприятий. Могилев: МГУ им. А. А. Кулешова, 2015. 144 с.

## **Дополнительное образование предпенсионеров: методический подход**

Увеличение продолжительности жизни людей, старение населения необходимо учитывать и в формах обучения работников предпенсионного возраста, защищенных российским законодательством от увольнения. При этом повышение и использование накопленного ими за время всей трудовой деятельности человеческого капитала приобретает особую актуальность. Цель представленного авторами исследования в осмыслении и обобщении факторов, влияющих на повышение эффективности использования высшего образования предпенсионерами на рынке труда. Методы исследования: логический и системно-структурный анализ и синтез, структурно-функциональный метод, методы опроса; аналитической обработки данных; системной обработки статистических данных. Полученные результаты позволили предложить подход, содействующий вовлеченности предпенсионеров в процесс повышения дополнительного образования и реализации их интеллектуального потенциала на рынке труда.

**Ключевые слова:** высшее непрерывное образование; компетенции; предпенсионеры; рынок труда; занятость; человеческий капитал.

Увеличение продолжительности жизни людей, старение населения необходимо учитывать и в формах обучения работников предпенсионного возраста, у которых с возрастом полученные в системе высшего образования знания обесцениваются, отдача от них сокращается. Кроме того, согласно пенсионной реформе 2019 г., предусматривающей поэтапное увеличение пенсионного возраста до 65 и 60 лет (мужчины и женщины соответственно), на российском рынке труда будут сохраняться законодательно защищенные от увольнения предпенсионеры. Поэтому повышение и использование накопленного ими за время всей трудовой деятельности интеллектуального потенциала приобретает особую актуальность.

Цель представленного исследования — осмысление и обобщение факторов, влияющих на повышение эффективности использования высшего образования предпенсионерами на рынке труда.

Для этого предстоит решить задачи: 1) выявить особенности высшего образования современных предпенсионеров и факторы, влияющие на их соответствие требованиям рынка труда; 2) предложить подход содействия вовлеченности предпенсионеров в процесс повышения дополнительного образования и реализации их интеллектуального потенциала.

В процессе исследований были использованы логический и системно-структурный анализ и синтез, структурно-функциональный метод, методы опроса; аналитической обработки данных; системной обработки статистических данных.

Сегодня на ценность сотрудника для работодателя оказывают влияние его компетенции в определенной области [10], поэтому успешность высшего образования заключается уже не только в овладении определенным объемом знаний, но и в расширении этих знаний и получении навыков их применения в конкретных ситуациях [4]. При этом именно предпенсионеры обладают опытом, т. е. совокупностью умений и навыков, которые сформировались в ходе длительной трудовой деятельности [3; 8].

Однако немаловажной проблемой для работников этой возрастной группы является устаревание профессиональных знаний [2]. Отмечается также, что предпенсионеры к обновлению устаревших знаний и умений располагают крайне ограниченными возможностями и страдают от недоступности практики образования через всю жизнь [1]. Так, по мнению ряда авторов, сложившуюся ситуацию поможет улучшить расширение доступности дополнительного профессионального образования, пожилых людей, в том числе и работников предпенсионного возраста, с привлечением образовательных учреждений, однако научно обоснованная система обучения этой возрастной группы разработана недостаточно [5; 7; 9; 11].

Так, по результатам проведенного опроса работодателей в Алтайском крае, 52 % опрошенных отмечают достаточно высокий уровень базовых профессиональных навыков работников предпенсионного возраста, но считают, что предпенсионерам даже с высшим образованием не хватает современных профессиональных знаний и навыков работы на компьютерах. Опрос специалистов предприятий края показал также готовность предпенсионеров к обучению цифровым технологиям в удобной для них форме с целью соответствия требованиям современного рынка труда.

За 2018 г. уровень вовлеченности в программы российского дополнительного обучения у предпенсионеров с высшим образованием составляет 15 % для женщин и 8 % для мужчин, значительно ниже вовлеченности работников с более низким уровнем образования [6].

К тому же демографическая ситуация в российских регионах повышает значимость компетенций предпенсионеров. Так за период с 2015 по 2019 г. общая численность постоянного населения Алтайского края сократилась на 59,6 тыс. чел., или на 2,5 %, численность занятых уменьшилась на 11,8 тыс. чел. (1,1 %), а уровень занятых в возрастной группе 60–69 лет в 2019 г. увеличился на 1,3 %, на что, очевидно, повлияла и пенсионная реформа<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Положение* отдельных категорий граждан на рынке труда Алтайского края. 2015–2019: анализ. обзор / ред. О. В. Ситникова. Барнаул: Управление Федер. службы гос. статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай, 2020. 32 с.

При этом проведенный анкетный опрос 400 студентов в ведущих вузах Алтайского края показал распространенность трудовой занятости среди опрошенных студентов 67,6 %, а значимым мотивом выхода на рынок труда отмечено получение опыта работы по специальности. К тому же 83,8 % респондентов готовы оказывать консультации в освоении цифровых технологий при совмещении учебы и работы специалистам предпенсионного возраста.

Кроме того, во время глубинного интервью, проведенного авторами статьи с работодателями предприятий и специалистами предпенсионного возраста с высшим образованием, подтвердилась готовность респондентов к работе со студентами с возможностью получать от них индивидуальные консультации, не только по вопросам цифровых технологий, но и современным профессиональным знаниям, преподаваемым в университетах.

Таким образом, сложившаяся ситуация требует поиска нестандартных подходов к вовлеченности работающих предпенсионеров в процесс повышения квалификации и получения дополнительных знаний современных технологий и особенно это актуально для работников предпенсионного возраста с высшим образованием. Учитывая указанные обстоятельства, авторы предлагают рассмотреть получение необходимых дополнительных знаний предпенсионерами в процессе трудового взаимодействия со студентами старших курсов соответствующих специальностей, владеющими цифровыми технологиями и возможностью получать необходимые профессиональные консультации у преподавателей вузов и делиться получаемыми современными знаниями с пожилыми работниками, а студентам получать необходимый опыт работы по специальности.

Предложенный подход к получению индивидуальных образовательных услуг предполагает через посредничество наиболее способных студентов, вовлекать предпенсионеров в современный образовательный процесс, содействуя их востребованности на рынке труда и реализации интеллектуального потенциала, а также повышению эффективности использования высшего образования.

### **Библиографический список**

1. *Альперович В. Д.* Старость. Социально-философский анализ. Ростов н/Д: Изд-во Северо-Кавказского научного центра высшей школы, 1998. 104 с.
2. *Гимпельсон В. Е.* Возраст и заработная плата: стилизованные факты и российские особенности // Экономический журнал ВШЭ. 2019. Т. 23, № 2. С. 185–237.
3. *Максимова С. Г., Ноянзина О. Е., Максимова М. М.* Рынок труда. Риски исключения из социально-трудовых отношений различных поколений в старе-

ющем обществе // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2017. № 5 (151). С. 187–192.

4. *Марон А. Е., Степанова М. В.* Образование пенсионеров: тенденции и опыт развития // Человек и образование. 2017. № 4 (53) С. 86–92.

5. *Нехода Е. В.* Достойный труд: возможности отражения в нефинансовой отчетности российских компаний // Вестник Томского государственного университета. Серия: Экономика. 2017. № 40. С. 83–98.

6. *Работники* предпенсионного возраста на рынке труда в Российской Федерации: информ. бюл. / Л. И. Смирных, Н. Емелина, П. В. Травкин [и др.]; под науч. ред. С. Ю. Рощина, С. А. Солнцева. М.: Изд. дом ВШЭ, 2020. 32 с.

7. *Раменская Г. П., Раменский С. Е., Раменская В. С.* Теоретико-методологические аспекты повышения эффективности добровольного квалифицированного труда пенсионеров в Современной России. Екатеринбург: Трикс, 2013. 151 с.

8. *Римашевская Н. М., Доброхлеб В. Г.* Старшее поколение как ресурс модернизации России // Народонаселение. 2013. № 3. С. 20–26.

9. *Савинов Л. И., Герасимова Н. В.* Социальная адаптация пожилых людей к современной ситуации. Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2002. 103 с.

10. *Семькин В. А., Лебедчук П. В.* Значение производственной практики в формировании будущего специалиста АПК и пути ее совершенствования в контексте использования зарубежного опыта // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2012. № 9. С. 2–3.

11. *Сорокин Г. Г.* Образование пожилых граждан в условиях демографического старения. Тюмень: ТюмГНГУ, 2010. 140 с.

**Т. Н. Лустина**

*Российский государственный университет туризма и сервиса, г. Москва*

## **Трансформация бизнеса в HR-сфере**

Сегодня весь бизнес трансформируется под влиянием глобальной цифровизации. Не исключением является и HR-сфера, что обуславливает необходимость поиска и внедрения в бизнес-процессы новых цифровых решений в области HR. Статья посвящена HR-трансформации, интеграции digital-стратегий, цифровых технологий с HR-стратегиями как факторами роста конкурентоспособности компании, повышению роли проактивных HR-моделей в деятельности компании.

**Ключевые слова:** цифровизация; трансформация; HR-процессы; HR-служба.

Сфера управления человеческими ресурсами меняется настолько быстро, что занимает первое место среди важнейших преобразований в бизнесе.

Необходимость трансформации бизнеса, как правило, затрагивает оптимизацию ключевых бизнес-процессов компании, и не всегда адекватно оценивается роль HR в бизнес-трансформации. Это недооцененность часто выходит компании «бокком», так как HR-сфера включает



внушительный набор инструментов, которые могут придать огромную ценность различным бизнес-проектам.

Среди основных причин, влияющих на HR-трансформацию, можно выделить формирование новой модели бизнес-среды — переход от VUCAмира к BANI-миру, а в свете последних событий в обществе и появления TACI мира [3]. Это требует от лидеров поиска ответов на текущие проблемы, и заставляет по-новому реагировать на вызовы. Технологии стали развиваться с огромной скоростью, что позволило родиться новому миру, в котором мы сейчас живем. Он перевернул абсолютно все понятия, принципы работы и т. д. [4].

Цифровая экономика и информационные технологии предполагают поиск компаниями новых моделей управления бизнесом. Формирование и развитие digital-стратегии, цифровые технологии, интегрированные с HR-стратегиями, становится важнейшим фактором повышения конкурентоспособности компании на рынке. В условиях диджитализации идет процесс конкуренции за людей не только между компаниями-работодателями, но и конкуренции компаний с людьми, которые капитализируются, набирают и обогащают свои skills и готовы представлять и «продают» себя компаниям как более ценный продукт на рынке труда. Таким образом, происходит капитализация компании, обладающей сильными сотрудниками.

Международная консалтинговая компания McKinsey прогнозирует в ближайшие несколько лет автоматизацию половины рабочих операций. Цифровая трансформация в России может стать движущей силой экономических преобразований.

Изменения российского рынка, включающие роботизацию и цифровизацию экономики, влияют на переосмысление роли HR-сферы: пересмотр целей, действующих HR-систем, проведение непрерывной HR-аналитики по всем HR-процессам, автоматизации базовых процессов посредством качества HR-сервисов, обновления навыков и функций специалистов. Это позволяет существенно улучшить бизнес-процессы компании и повысить ее конкурентоспособность.

Внедрение цифровых технологий в HR-сферу — это очень непростой и многогранный процесс, требующий значительных денежных и временных затрат. Но результат их воздействия может превзойти все ожидания и окупить вложенные средства. Профессиональные компетенции специалистов, современные инструменты вместе с гибким и грамотным руководством способны достичь невероятных успехов в области цифровых преобразований.

Цифровизация как глобальный HR-тренд упоминается в научной сфере достаточно давно, но сегодня этот тренд переходит уже в реаль-

ность, Оптимизация бизнеса предполагает сокращение издержек на процессы, тормозящие развитие, и увеличение инвестиций в развитие инновационных технологий, которые помогут совершить бизнес-прорыв. В этой ситуации HR может помочь бизнесу реализовать цифровую стратегию, подготовив сотрудников и систему работы с персоналом к необходимой трансформации (см. таблицу)<sup>1</sup>.

**Внедрение цифровых решений  
на уровне бизнес-модели организации**

HR-сегодня	Важно
Меняет ценностное предложение. Все, что должно быть автоматизировано, будет автоматизировано. HR отвечает на эффективность и финансовые показатели. HR-стратегический партнер	67 % руководителей ведущих компаний мира выберут цифровую трансформацию бизнеса в качестве центральной задачи своей корпоративной стратегии. 3 % используют предиктивную аналитику. 42 % собирают метрики, но не анализируют влияние показателей на финансы компании

Цифровая трансформация HR-процессов в России находится на этапе становления, однако современные условия информатизации общества являются вполне благоприятными для перехода компаний на цифровую HR. Большинство отечественных компаний возлагают на него большие надежды. В данном случае речь идет о крупных компаниях с большой численностью персонала. В небольших компаниях численностью до 100 чел., цифровизация, на наш взгляд, является экономически не целесообразной.

Цифровой HR позволяет создавать простые в доступе онлайн-приложения для многих HR-процессов, таких как подбор персонала, управление вознаграждением, обучение и развитие, управление лояльностью и приверженностью, управление талантами [1].

Ключевыми технологами цифровой трансформации в России стали: роботизация, анализ больших данных, чат-боты, ИИ, VR/AR, Интернет вещей, блокчейн, OCR/ICR. Российские компании сегодня в сфере HR находятся на стадии частичной цифровизации (индекс цифровизации — 1,84, зарубежных — 2,08). Только 9 % российских компаний соответствуют стадии зрелой цифровизации, 25 % — стадии «бумажного HR». Компании в России сталкиваются с целым рядом проблем, связанных с проведением цифровой трансформации. К основным проблемам можно отнести неравномерное распределение ресурсов,

---

<sup>1</sup> Морозова Л. Цифровая трансформация: как HR может помочь компании сделать прорыв? // TSQ Consulting. 2020. 8 июня. URL: [https://tsqconsulting.ru/blog/hr\\_digitalization](https://tsqconsulting.ru/blog/hr_digitalization).

нехватка профессиональных кадров (танентов) и отсутствие знаний в данной сфере<sup>1</sup>.

Трансформация роли HR-службы в стратегического партнера способствует привлечению внимания стейкхолдеров к технологиям кадровой работы. Это способствует цифровизации отделов по персоналу коммерческих предприятий, что повышает их производительность. К примеру, 90 % HR-сервисов «Сбербанка» уже сегодня автоматизированы и цифровизированы.

Компания «Сбер» с 2020 г. использует для найма топ-менеджеров собственный инструмент для оценки кандидатов — SberQ, который позволяет оценить потенциального кандидата на соответствие должности. Данный инструмент предполагает однодневную (рабочий день) симуляцию роли генерального директора крупной компании, который должен принимать эффективные управленческие решения, от которых зависит будущее бизнеса.

SberQ — это один из источников информации для принятия решения о найме или назначении топ-руководителя. Полученный отчет используется также и для адаптации нового сотрудника на новом месте работы<sup>2</sup>.

Согласно прогнозам СЕВ, к 2030 г. рынок труда будет нуждаться в 298 600 специалистах в области машинного обучения и предсказательной аналитики, в 351 500 инженерах в области кибербезопасности. Самые большие темпы роста спроса будут наблюдаться в области искусственного интеллекта — 14,7 %, к 2030 г. предложение составит 108 600 чел.<sup>3</sup>

Подводя итоги, важно отметить, что сегодня HR-менеджмент также, как и менеджмент иных сфер бизнеса, подвержена трансформации, становится зависимой от глобальной цифровизации. Для изменений необходим поиск новых цифровых решений в области HR. Поскольку трансформация становится все более распространенной, HR-служба играет здесь ключевую роль, и должна взять на себя ответственность за процессы изменений, измеряя их влияние и прогресс. Для этого HR должен связать лидерство и бизнес-потребности компании с возможностями сотрудников.

---

<sup>1</sup> *Воздвиженская О.* Цифровая трансформация HR. Опыт российских компаний // Деловой портал «Компетенции». URL: [http://obzory.hrmedia.ru/cifrovaya\\_transformaciya\\_hr\\_russia](http://obzory.hrmedia.ru/cifrovaya_transformaciya_hr_russia). См. также: [2].

<sup>2</sup> *Кейс.* Бизнес-симуляция для ТОПов – потенциал кандидата на соответствие должности CEO. URL: <https://hr-media.ru/keys-biznes-simulyatsiya-dlya-topov-potentsial-kandidata-na-sootvetstvie-dolzhnosti-ceo>.

<sup>3</sup> *Цифровая* трансформация в сфере HR. URL: <https://www.shl.ru/cifrovaja-transformacija-v-sfere-hr>.

## Библиографический список

1. Казакова М. И., Шурмина Т. В. Влияние цифровых технологий в HR-сфере: достоинства, недостатки, перспективные возможности и риски // Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования: материалы II Междунар. конф. (Екатеринбург, 5–6 декабря 2019 г.). Sedlčany: Ústav personalistiky, 2020. Т. 2. С. 46–51.
2. Ломоносова Н. В., Якимова Е. А. Состояние и перспективы использования цифровых HR-инструментов российскими компаниями // Открытое образование. 2020. Т. 24, № 4. С. 47–55. DOI: 10.21686/1818-4243-2020-4-47-55.
3. Лустина Т. Н. Современные подходы к построению карьеры в VUCA-мире // Сервис в России и за рубежом. 2019. Т. 13. № 4 (86). С. 169–177.
4. Лустина Т. Н., Стехина М. О., Кресова Д. Д. VANI-мир и как он влияет на человеческий потенциал // Реклама и журналистика: на стыке времен, наук и цивилизаций: сб. ст. I Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Москва, 24 февраля 2022 г.): в 2 ч. М.: Изд. дом ИМЦ, 2022. Ч. 2. С. 283–289.

**Е. П. Макарова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### Преимущества и недостатки дистанционного труда

Рассмотрены преимущества и недостатки дистанционной работы для работника и работодателя. Проанализирована эффективность дистанционного труда в условиях внедрения информационных технологий в жизнь человека. Выделены определенные проблемы, связанные с регулированием дистанционного труда.

**Ключевые слова:** дистанционный труд; дистанционная работа; работодатель; работник; цифровые технологии; трудовые отношения.

В настоящее время цифровые технологии занимают важное место в жизни любого человека. Происходит их внедрение в различные сферы жизни, в том числе в сферу труда. Экономические кризисы, рост уровня безработицы, развитие рынка труда приводят к появлению такой формы занятости, как дистанционный труд.

Дистанционный труд представляет собой выполнение работником трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, сопряженное с использованием информационно-телекоммуникационных сетей для взаимодействия работодателя и работника. В связи с всеобщим распространением дистанционной занятости возникает потребность в анализе ее преимуществ и недостатков как для работника, так и для работодателя.

Дистанционный труд имеет для работника ряд преимуществ, благодаря которым он может реализовывать свои возможности, не выходя из дома. Наиболее значимым преимуществом можно назвать экономию

на расходах, связанных с проездом до работы и обратно. Работая дистанционно, работнику не приходится проводить много времени в общественном транспорте или стоять в пробках. Дистанционный труд позволяет максимально рационально распределить свое время, как для работы, так и для отдыха.

Дома человека окружает комфортная для него обстановка, находясь в которой, зачастую, сотрудник работает более продуктивно. Удаленная работа позволяет работнику больше времени проводить с семьей, друзьями. Такая форма занятости удобна для людей с ограниченными возможностями, женщин, воспитывающих маленьких детей, а также для тех, кому необходимо оказывать постоянный уход за больными и престарелыми родственниками. Кроме того, дистанционный труд предоставляет возможность людям, которые проживают в небольшом населенном пункте с высоким уровнем безработицы, найти достойную и высокооплачиваемую работу, не меняя при этом свое место жительства.

Несмотря на наличие существенного количества преимуществ дистанционного труда, также можно выделить некоторые недостатки. В связи с тем, что работник постоянно находится вне коллектива, ему может быть сложно найти общий язык с другими людьми, поскольку из-за постоянной отстраненности у него снижается уровень социализации и стирается понимание работы в команде [1].

Негативной стороной удаленной работы также является наличие недостатков, связанных с правовым регулированием дистанционного труда. В частности, это касается сложности доказывания существования трудовых отношений, а также отсутствие ряда прав и гарантий в соответствии с законодательством.

Еще одним недостатком является зависимость от электронных средств, с помощью которых работник осуществляет свою трудовую деятельность. В случае их неисправности ему не удастся вовремя получить и оправить выполненную работу. Работая дистанционно работник не всегда может самостоятельно организовать свою трудовую деятельность, из-за чего страдает производительность и качество выполняемой работы.

Рассмотрим какие преимущества имеет дистанционный труд по отношению к работодателю.

Несомненным преимуществом является снижение затрат на аренду помещений, оплату коммунальных услуг. У работодателя отпадает обязанность в покупке и предоставлении работникам необходимой канцелярии, технического оборудования и других расходных материалов, необходимых для осуществления работы в офисе.

Нанимая работников на удаленную работу работодателю предоставляется возможность рассматривать кандидатуры не только из конкретного города, где расположена организация, но и из других регионов, или даже стран. Привлечение работников из любой точки мира позволяет работодателю увеличить производительность компании, а также выбрать наиболее компетентных сотрудников, которые будут полностью удовлетворять определенной должности [2].

Благодаря дистанционному труду работодатель экономит на выплате заработной платы работникам. Это связано с тем, что оплата производится исключительно за отработанное время, или за конкретный проект, подготовленный работником.

Несмотря на наличие достоинств дистанционного труда, также можно выделить некоторые недостатки для работодателя.

Первый недостаток связан со сложностью в обеспечении должного общения работодателя с работниками, а также в организации коммуникации между сотрудниками [3]. Так, работодателю необходимо тщательно продумывать график онлайн совещаний, встреч, для того чтобы все сотрудники смогли присутствовать на них и обмениваться между собой информацией, необходимой для должного выполнения рабочего плана и системного развития компании.

Особенно значимым данный фактор будет если в одной компании присутствуют работники с разных часовых поясов. Например, если один сотрудник проживает в Чите, а другой работает из Москвы, работодатель должен будет выстроить график работы компании так, чтобы у работников была возможность оперативно обмениваться информацией с коллегами в их рабочие часы.

Дистанционный труд не позволяет работодателю должным образом осуществлять контроль за выполнением сотрудниками их трудовой функции. Из-за этого страдает качество выполняемой работы и сроки ее исполнения. Из данного факта вытекает еще один недостаток — снижение клиентоориентированности и возможная задержка в обслуживании клиентов.

Данный недостаток в дальнейшей перспективе в совокупности с возможным возникновением форс-мажорных обстоятельств, таких как поломка компьютера с необходимыми рабочими файлами, сбой интернет-соединения, появлению вирусов на электронном носителе, может привести к снижению популярности и востребованности компании, или даже ее распаду.

Еще одним недостатком является незащищенность конфиденциальной информации, относящейся к коммерческой тайне. Передача важных файлов через Интернет не дает абсолютной гарантии в том, что

данные файлы не попадут в чужие руки. Зачастую, случайного перехода по неизвестной ссылке достаточно для взлома аккаунта и перехода всех конфиденциальных документов к лицу, которое не имело право на их получение. Работодателю необходимо грамотно выстраивать работу компании и осуществлять постоянный должный контроль за действиями работников при осуществлении ими трудовой функции, а обеспечить такой контроль при удаленной работе порой бывает очень сложно.

Таким образом, дистанционный труд имеет свои преимущества и недостатки как для работника, так и для работодателя. В современном мире рост информатизации способствует появлению высококвалифицированных специалистов, осуществляющих свою деятельность дистанционно. Насколько эффективна такая деятельность в данном конкретном случае, решать каждому работодателю в зависимости от направления деятельности организации, категории персонала и целей, стоящих перед компанией.

В последнее время все большее количество отечественных компаний, осознавая преимущества дистанционного труда, переводят своих работников на удаленную занятость. Однако для эффективной работы рынка дистанционного труда необходима разработка более совершенной законодательной базы, определяющей, регламентирующей и регулирующей существование и развитие рынка дистанционной занятости, а также механизмов его контроля.

### Библиографический список

1. *Киселева Е. В.* Развитие дистанционного труда в России: преимущества и недостатки // Известия Алтайского государственного университета. 2018. № 6. С. 162–164.
2. *Леденева И. Ю.* Преимущества и недостатки дистанционной работы // Молодой ученый. 2013. № 2 (49). С. 157–160.
3. *Шатверян Н. Г.* Особенности регулирования дистанционного труда в России // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2020. № 9 (124). С. 99–101.

Научный руководитель: **В. Б. Малкеров**,  
кандидат юридических наук, доцент

**А. С. Мельникова**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург,  
Уральский государственный университет путей сообщения, г. Екатеринбург

## **Влияние демографических факторов на риск снижения дохода в различных категориях занятости работников<sup>1</sup>**

Анализируется влияние демографических факторов на возникновение экономических рисков, в частности снижения заработной платы работников. К таким факторам можно отнести структуру работников по полу и возрасту. Несмотря на заявленный в законодательстве РФ равный подход к работникам различного пола и возраста, фактически можно выделить дискриминацию отдельных категорий работников, которая выражается в снижении их дохода. Особенно это актуально в условиях перехода к новому технологическому укладу Индустрии 4.0.

**Ключевые слова:** заработная плата; половозрастная структура работников; Индустрия 4.0; экономические риски; дискриминация.

На возникновение экономических рисков работников оказывают влияние множество факторов. Так, авторами<sup>2</sup> в качестве экономических рисков работников в условиях перехода на новый технологический уровень Индустрии 4.0 были выделены: занятость, снижение дохода населения, снижение покупательного спроса, снижение производительности и оплаты труда. Часть выделенных рисков можно связать с демографическими факторами. В частности, отметить высокую зависимость половозрастной структуры и заработной платы работников. Исследование посвящено этой проблеме.

Понятие равенства подразумевает одинаковые права и обязанности перед законом различных людей и включает в себя ряд демографических характеристик человека. Социально-правовые нормы отмечают такие критерии равенства, как право на труд, безопасные условия труда, достойную оплату. Равенство работников по полу и возрасту отмечено во многих нормативно-правовых документах. Так, в Конституции РФ сказано, что «...государство гарантирует равенство прав и свобод человека и гражданина независимо от пола, расы, национальности..., а также других обстоятельств». В статье четко обозначено гендерное равенство, но нет однозначного указания на гарантии равенства по возрасту и получению дохода за труд. В ст. 2 Трудового кодекса РФ дано более детальное обозначение равенства и отсутствия дискриминации.

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-010-00952.

<sup>2</sup> *Коропец О. А., Мельникова А. С., Меньшикова М. С.* Идентификация потенциальных зон воздействия глобальных экономических и социальных рисков на сферу трудовых отношений // Вопросы управления. 2020. № 6 (67). С. 60–70. DOI 10.22394/2304-3369-2020-6-60-70.



В частности, в статье есть указание на свободу труда, равенстве прав, равной оплате за равный труд. Рассматривая проблему равенства доходов различных групп работников, также нужно отметить ст. 132 Трудового кодекса РФ, где сказано о запрете дискриминации при установлении оплаты труда. Если проследить историю возникновения проблемы, то нужно отметить первое упоминание о необходимости равной оплаты труда за равный труд в Уставе Международной организации труда (1919 г.).

Целью исследования является выявление рисков снижения дохода у работников различных категорий групп занятий по полу и возрасту. Для этого был проведен анализ статистических данных Росстата. За основу был взят статистический сборник «Сведения о заработной плате работников в организациях по категориям персонала и профессиональным группам»<sup>1</sup>, сформированному по данным единовременных выборочных исследований за октябрь 2021 г. Данные статистического сборника охватывают работников по категориям персонала в соответствии с их социально-демографическими характеристиками. Методологической основой работы стали традиционные методы экономического анализа, в частности, использованы статистические методы, сравнительные методы, графические методы. Для оценки влияния на заработную плату принадлежности работников к различным половозрастным и профессиональным группам был проведен анализ демографических рисков.

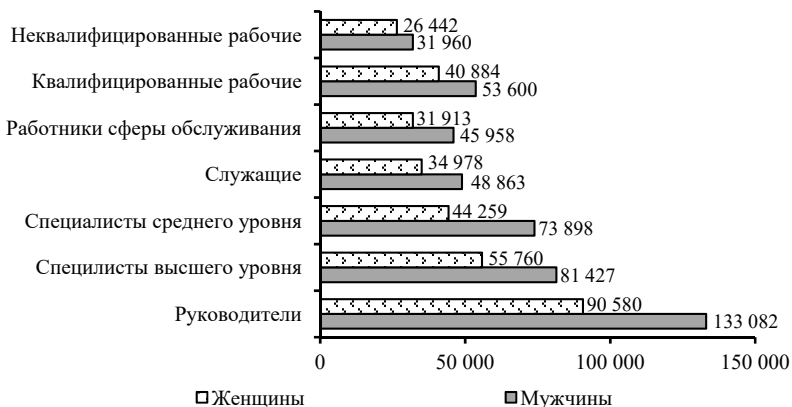
В рамках исследования автором были выделены группы в зависимости от гендерной принадлежности, возрасту, группы занятости. Анализ предполагал поиск зависимости размера заработной платы работников различных профессиональных групп от их пола и возраста.

Распределение среднего дохода работников различных сфер занятости в зависимости от пола представлено на рис. 1.

Анализ показал, что доход по категориям занятости имеет тенденцию к росту при усложнении профессиональных функций работников. Самый высокий доход у руководителей (90 580–133 082 р.), низкий — у неквалифицированных работников (26 443–31 960 р.). Разница размера дохода наблюдается у всех категорий граждан и тенденция неизменна — заработная плата мужчин выше, чем у женщин. Самая значительная разница у специалистов среднего уровня 40,1 %, руководителей 31,9 %, специалистов высшего уровня квалификации 31,5 %. Наименьшая разница у неквалифицированных рабочих — 17,3 %. В среднем

---

<sup>1</sup> *Сведения о заработной плате работников в организациях по категориям персонала и профессиональным группам* / Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/60671> (дата обращения: 15.09.2022).



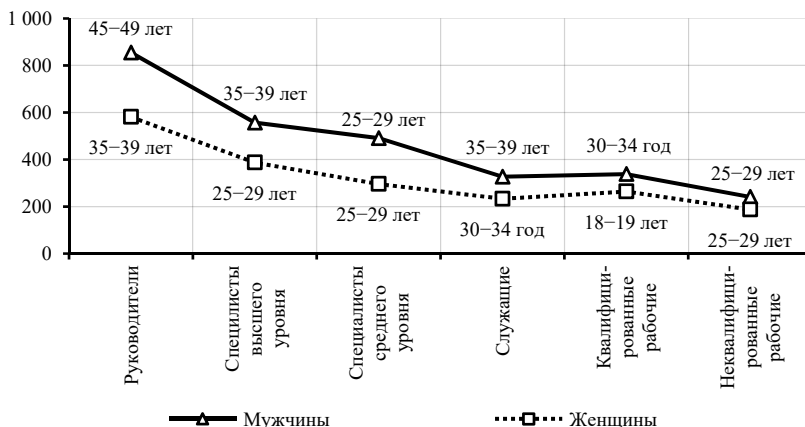
**Рис. 1.** Распределение заработной платы по категориям занятости в зависимости от пола работника, р.

мужчины зарабатывают больше женщин на 27,5 %. Это свидетельствует о высоком риске снижения дохода у женщин всех категорий занятости по сравнению с мужчинами. Также можно говорить о фактической дискриминации по доходу у женщин.

Далее было проведено исследование влияния возрастных факторов на доход работников. Наиболее высокий доход наблюдается у работников 25–39 лет: руководители в возрасте 35–39 лет (123 432 р.); специалисты высшего уровня квалификации 30–34 года (71 301 р.); специалисты среднего уровня 25–29 лет (66 471 р.); служащие 30–41 год (41 156 р.); квалифицированные рабочие 30–34 год (58 433 р.); неквалифицированные рабочие 25–29 лет (39 066 р.). Низкий доход у лиц двух возрастных категорий — самого младшего активного возраста и старшего пенсионного и предпенсионного. Так, наиболее низкая заработная плата у руководителей 20–24 лет (63 569 р.); специалистов высшей квалификации 20–24 года (51 866 р.); специалистов среднего уровня старше 65 лет (41 151 р.); служащих старше 65 лет (27 974 р.); квалифицированных рабочих старше 65 лет (40 378 р.); неквалифицированных рабочих старше 65 лет (22 309 р.). Следует отметить, что в категории 60–64 года доход лишь немного выше и эта категория также находится в зоне риска материального благополучия. Самая высокая дифференциация по размеру заработной платы наблюдается у руководителей (–48,5 %) и у низкоквалифицированных рабочих (–42,9 %), низкая у специалистов высшей категории (–27,3 %). Анализ показывает, что диапазон возраста для получения высокого уровня дохода 25–34 года практически по всем категориям занятости, кроме руководителей, где

возраст также не высок (35–39 лет). Дальше доход существенно снижается и достигает 50–70 % средней заработной платы к возрасту 60 и более лет.

На рис. 2 представлен анализ максимального среднечасового заработка работника в зависимости от пола, возраста и категории занятости. Комплексные данные показывают снижение уровня заработка в зависимости от сложности выполняемых работ, более низкую заработную плату женщин всех категорий, при этом дифференциация выше в категориях высокого уровня квалификации, узкий возрастной диапазон для получения высокого дохода. Это доказывает гипотезу увеличения рисков снижения заработной платы у женщин и работников старшего возраста, а также в категориях более низкой квалификации.



**Рис. 2.** Среднечасовая заработная плата в зависимости от категории занятости, пола и возраста работника, р.

Можно констатировать, что у женщин и работников разного возраста равный труд не оценивается равной заработной платой, что идет в разрез с законодательством РФ и проецируемыми ценностями в социально-трудовой сфере. Изменение ситуации, по мнению автора, возможно в случае пересмотра подходов работодателя к работникам разных категорий, более строго соблюдения законодательства, упрощения процедуры признания действий работодателя дискриминацией. В условиях перехода к Индустрии 4.0 от работника требуется не столько физических усилий и выносливости, сколько навыков, мотивации, профессиональных знаний и опыта. Эти качества только возрастают с возрастом и одинаковы у мужчин и женщин.

## Трансформация занятости работников старших возрастных групп в условиях мобилизации

С начала специальной военной операции произошла значительная трансформация российского рынка труда. Дисбаланс спроса и предложения в связи с уходом с рынка западных компаний, изъятие рабочей силы с предприятий вследствие объявления частичной мобилизации, усиление миграции населения как реакция на события в стране поставили перед работодателями задачи оптимизации бизнеса и быстрой замены вышедшего персонала. В статье анализируется возможность повышения занятости работников старшей возрастной группы (45 лет и старше) как способ разрешения сложившейся ситуации.

**Ключевые слова:** частичная мобилизация; рынок труда; рабочая сила; демография; трудовой потенциал; наставничество.

Современный рынок труда в России претерпел значительную трансформацию, благодаря сокращению рабочей силы, вследствие объявленной частичной мобилизации — комплекс мероприятий по переводу вооруженных сил страны, ее экономики и органов власти на работу в условиях военного времени<sup>1</sup>, добровольной эмиграции квалифицированного персонала (условно когорты до 40 лет) и ухода иностранных компаний с территории России.

По данным Росстата, на 1 января 2022 г. к рабочей силе в России относится 75,3 млн чел., из которых 71,7 млн — занятые. Из них мужчин 38,7 млн, в том числе работающих — 36,8 млн чел.<sup>2</sup> Следует отметить, что в возрастно-половой структуре населения Российской Федерации в общем составе населения преобладает количество женщин, из-за высокого уровня смертности мужчин (см. таблицу).

### Возрастно-половая структура населения Российской Федерации на 1 января 2022 г., % населения соответствующего разреза

Возраст	Все население	Мужчины	Женщины
0–4	5,2	5,8	4,7
5–9	6,6	7,3	6,6
10–14	5,9	6,5	5,4
15–19	5,1	5,6	4,7
20–24	4,6	5,1	4,3

<sup>1</sup> О мобилизационной подготовке и мобилизации в Российской Федерации: Федер. закон от 26 февраля 1997 г. № 31-ФЗ.

<sup>2</sup> Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам Р13 выборочных обследований рабочей силы). 2022: стат. сб. / Федеральная служба государственной статистики. М.: Росстат, 2022. 151 с.

## Окончание таблицы

Возраст	Все население	Мужчины	Женщины
25–29	5,5	6,1	5,0
30–34	8,2	8,9	7,5
35–39	8,6	9,2	8,0
40–44	7,5	7,9	7,3
45–49	7,0	7,1	6,8
50–54	6,2	6,2	6,1
55–59	6,4	6,2	6,6
60–64	7,1	6,5	7,6
65–69	5,9	4,9	6,8
70 и старше	10,2	6,7	13,2
Все население	100,0	100,0	100,0

*Примечание.* Сост. по: Численность населения РФ по полу и возрасту на 1 января 2022 г.: стат. бюл. М.: Росстат, 2022.

Потери России при проведении специальной военной операции на Украине по информации Министерства обороны составляют 5 937 чел.<sup>1</sup>, что усугубляет демографическую ситуацию, внося изменения на рынок труда, заставляя работодателей искать пути восполнения кадровых потерь. Таким образом, российская экономика, переживающая сокращение численности трудоспособных граждан, в ближайшее время будет ориентирована на удержании квалифицированных работников старших возрастных групп (от 45 лет и старше), ориентацию на женский труд и развитие компетенций работников. Промышленные предприятия непрерывного производства будут вынуждены перераспределять трудовые обязанности, поощряя совмещение профессий или расширение функционала, актуализируя профессии, не требующие дополнительной квалификации<sup>2</sup>. Поэтому особое значение приобретает разработанная Правительством РФ специальная программа профессионального обучения и дополнительного профессионального образования граждан в возрасте 50 лет и старше, предпенсионного возраста на период до 2024 г. и соответствующий план мероприятий для приобретения или развития имеющихся знаний, компетенций и навыков, обеспечивающих конкурентоспособность и профессиональную мобильность на рынке труда, навыков»<sup>3</sup>. Достоинством программы является бесплат-

<sup>1</sup> Россия потеряла 5937 человек в спецоперации // РИА Новости. 2022. 21 сент. URL: <https://ria.ru/20220921/poteri-1818333891.html?ysclid=18v6s2ez8e800759063>.

<sup>2</sup> В России не хватает «синих воротничков» — исследование hh.ru. URL: <https://ekaterinburg.hh.ru/article/30823>.

<sup>3</sup> Об утверждении специальной программы профессионального обучения и дополнительного профессионального образования лиц, в возрасте от 50 лет и старше, а также лиц предпенсионного возраста на период до 2024 года: распоряжение Правительства РФ от 26 марта 2020 г. № 742-р.

ное обучение по востребованным на рынке труда специальностям, с использованием различных форм обучения, позволяющих совмещать его с работой. Программа позволяет расширить профессиональные возможности работников старших возрастных групп, обновить их знания и повысить доход, вследствие более интенсивного включения в производственный процесс, а работодателям быстро реагировать на выбытие работника.

Еще одним направлением повышения занятости работников старшей возрастной группы является развитие системы наставничества на предприятиях. Стремление к самореализации в общественно-полезном труде и реализация потребности передачи своего опыта молодому поколению является значимой для старшей возрастной группы работников [1]. Группой исследователей Н. В. Локтохиной, У. А. Назаровой, С. В. Шабасовой был проведен анализ направлений внедрения системы наставничества на предприятиях, в результате которого были сделаны выводы о необходимости:

обучение профессиональных наставников из лиц старших возрастных групп, владеющих необходимым инструментарием и обладающих высоким уровнем компетенций наставника;

внедрение системы TWI, созданной по методологии Чарльза Алена, подразумевающей блоки: рабочий инструктаж, методы работы, рабочие отношения и разработка программ обучения [2].

Возрождение на предприятиях системы наставничества, будет способствовать удержанию квалифицированного персонала, повышение их трудовой мотивации, обновлению навыков, развитию системы адаптации, укреплению корпоративного «духа» через взаимодействие работников разных возрастных групп [3]. Бизнесу наставничество принесет положительный экономический эффект, в связи с минимизацией затрат на обучение персонала и сокращение сроков выхода на плановый уровень производительности труда.

Таким образом, сокращение численности рабочей силы, вследствие его глобального старения, усиления эмиграции, последствия мобилизации, заставляют государство и бизнес-сообщество пересматривать кадровую политику, ориентируя на максимальное использование трудового потенциала работников старших возрастных групп. Решение этой проблемы нам видится в повышении занятости лиц старшего возраста, путем их переобучения, повышения квалификации, расширения компетенций, как способы максимального использования трудового потенциала, а также повышению трудовой мотивации, через реализацию стремления к самореализации и передаче профессионального опыта.

## Библиографический список

1. *Кудинов С. И., Кудинов С. С.* Психодиагностика личности: учеб. пособие. Тольятти: Изд-во ТГУ, 2012. 270 с.
2. *Локтюхина Н. В., Назарова У. А., Шабаетова С. В.* Развитие системы наставничества: российский и зарубежный опыт // Непрерывное образование: XXI век. 2019. Вып. 4 (28). С. 136–151. DOI: 10.15393/j5.art.2019.5155.
3. *Сызоненко Р. В.* Наставничество как механизм социального воспроизводства кадрового потенциала промышленного предприятия // Известия Уфимского научного центра РАН. 2019. № 3. С. 87–91.

*Научный руководитель: Е. Г. Калабина,*  
доктор экономических наук, профессор

**И. А. Шичкин**

*Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, г. Москва*

## Возможности использования информационно-коммуникационных технологий в сфере трудовой миграции

Анализируются современные информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), применяемые в сфере миграции населения. Охарактеризован потенциал ИКТ в контексте эффективного государственного мониторинга и управления миграционными потоками. Выделены преимущества цифровых технологий для трудовых мигрантов. Сформулированы рекомендации, направленные на реализацию потенциала ИКТ в сфере трудовой миграции.

**Ключевые слова:** миграция; трудовые мигранты; платформенная занятость; цифровизация; информационно-коммуникационные технологии; онлайн-сервис; мобильное приложение.

Развитие информационно-коммуникационных технологий открывает перспективные возможности для более эффективного государственного управления миграционными потоками, тем самым облегчая мигрантам процесс поиска работы, переезда, трудоустройства и социальной адаптации. К примеру, использование источников «больших данных» в мониторинге миграционных процессов позволяет повысить качество миграционной статистики, используемой в моделировании и прогнозировании трудовой миграции. Источники больших данных, используемые в миграционных исследованиях, включают сведения, получаемые из мобильной связи, сети Интернет и различных датчиков (спутниковые снимки и др.). Так, детализация вызовов мобильных телефонов утилитарна для построения моделей внутренней миграции и оценки масштабов международной миграции. В сочетании с данными переписи населения и социальных сетей, информация о телефонных

звонках способствует пониманию механизма интеграции мигрантов в странах назначения. Активность в социальных сетях (Facebook<sup>1</sup>, Twitter, VK) и информация, размещенная пользователями в аккаунте с указанием местонахождения, используется для определения направлений и масштабов международной миграции, в том числе в разбивке по возрасту, полу, уровню квалификации или сфере деятельности [5].

В начале 2018 г. научная группа во главе со Спиратосом на основе анализа данных Facebook смогла точно определить увеличение числа венесуэльских мигрантов в Испании, что подтверждается официальными сведениями испанской статистики [3]. Кроме того, контент социальных сетей можно использовать для оценки общественного мнения относительно присутствия в их стране мигрантов и беженцев.

Многочисленные посещения различных веб-сайтов, IP-адреса уникальных пользователей и обмен электронными сообщениями использовались для оценки моделей международной мобильности и вероятности того, что пользователи переедут в другую страну [4]. Формулировки запросов, вводимых интернет-пользователями в поисковых системах, представляют ценный эмпирический массив данных для прогнозирования трудовой и вынужденной миграции. Google Trends Index (GTI), созданный на основе поисковой системы Google, можно использовать для измерения миграционных намерений из определенной страны и прогнозирования последующих эмиграционных потоков [2].

В последние годы наблюдается расширение спектра применения технологий искусственного интеллекта (ИИ) в сфере миграции. Данные технологии используются для облегчения проверки документов мигрантов при пересечении границы, а также в процессе подачи и обработки заявлений на получение визы. Технологии ИИ также могут способствовать более точному выявлению потенциальных угроз безопасности и обеспечению эффективного контроля за незаконным пересечением границ. Технологии искусственного интеллекта предоставляют информационно-консультационные услуги мигрантам в принимающей стране посредством активизации чат-ботов. В будущем технологии искусственного интеллекта повысят эффективность систем выдачи разрешений на работу и оптимизируют государственные услуги для трудовых мигрантов.

Международная цифровая платформа «Работа без границ» предоставляет онлайн-сервисы для поиска работы и подбора персонала на территории стран ЕАЭС: Армении, Беларуси, Казахстана, Кыргызстана и России. Цифровая платформа позволяет сохранять массивы данных в национальных системах, обеспечивая взаимодействие национальных

---

<sup>1</sup> Запрещен на территории Российской Федерации.



рынков труда ЕАЭС с помощью цифровых инструментов для поиска резюме и вакансий. Единый информационный портал ЕАЭС аккумулирует свыше полумиллиона вакансий от работодателей и более 2 млн резюме соискателей.

Информационная система IT-Аксиома, разработанная на базе технологии блокчейн в российской компании GLK-IT, позволяет осуществлять мониторинг процессов сбора, обработки и хранения результатов экзаменов иностранных граждан для получения гражданства, разрешения на временное проживание, вида на жительство, разрешения на работу или патента. Система представляет собой веб-приложение с расширенным функционалом, который исключает возможность фальсификаций и манипуляций с результатами экзаменов.

Транспортная отрасль является одной из наиболее востребованных среди трудовых мигрантов, и в свою очередь подвержена цифровой трансформации. Информационная система «Аналитика работы такси» (КИС «АРТ») создана с целью централизованного контроля над работой служб такси, осуществляющих деятельность в Москве и Московской области. Система требует наличия цифрового ID-профиля от таксистов, агрегаторов, таксомоторных парков, медицинских центров, станций технического обслуживания. Функционирование информационной системы КИС «АРТ» для контроля транспортной отрасли в Москве и Московской области, в структуре которой многие занятые в качестве частных таксистов являются мигрантами, способствует повышению правопорядка, безопасности перевозок и качества обслуживания.

Вспышка коронавирусной инфекции COVID-19 потребовала разработки адекватных цифровых инструментов для предотвращения ее проникновения на территорию Российской Федерации из-за рубежа. Фондом цифровых инициатив Евразийского банка развития разработано мобильное приложение «Путешествую без COVID-19», которое является аналогом цифрового сертификата Евросоюза. Мобильное приложение исключает фальсификации с документами, позволяя верифицировать подлинность сертификатов о пройденных тестах, вакцинации и перенесенном заболевании. В приложении по запросу пользователя публикуют информацию о правилах въезда в страны ЕАЭС во время пандемии, а также адреса медицинских центров и лабораторий для сдачи анализов. Мобильное приложение позволяет хранить результаты ПЦР-тестов, QR-коды и сведения о вакцинации.

Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации совместно с Министерством внутренних дел России осуществляют разработку единой информационной платформы учета иностранных граждан, которая будет включать цифровые профили с информацией о правовом статусе иностранца, его биометри-

ческие данные, сведения о месте жительства и работе [1]. На базе цифрового профиля единой информационной платформы, иностранным гражданам будет доступен широкий перечень востребованных среди мигрантов услуг.

Мобильное приложение «Мигрант Сервис» разработано для иностранных граждан с целью получения патента в миграционных центрах России без очередей и платных посреднических услуг. Приложение позволяет отслеживать статус готовности документов, получать напоминания о необходимости оплаты авансовых платежей НДФЛ, обеспечивающих продление трудового патента.

Приложение «M-Help. Помощь мигрантам» предназначено для трудовых мигрантов, которые стремятся быть в курсе текущей миграционной политики РФ и следить за ее изменениями. Приложение предоставляет возможность получения юридической и медицинской онлайн-консультации.

Мобильное приложение «iMigrant» выступает в качестве миграционного помощника в России для граждан Узбекистана, Таджикистана, Молдовы, Азербайджана, Украины. Приложение предоставляет ряд онлайн-сервисов, таких как: проверка запрета на въезд в Россию; юридическая поддержка; поиск жилья в аренду: хостел и комнаты; денежные переводы на родину; получение патента на работу; работа мигрантам из стран СНГ.

В соответствии с российским законодательством иностранные граждане, въехавшие в Российскую Федерацию после 29 декабря 2021 г., подлежат обязательной государственной дактилоскопической регистрации, фотографированию, а также медицинскому освидетельствованию. В результате прохождения процедуры предусмотрена выдача пластиковых карт с электронным носителем информации.

Развитие цифровых технологий и расширение масштабов нестандартной, в частности платформенной занятости, в которой активно задействованы трудовые мигранты, определяет необходимость государственной поддержки по следующим направлениям:

трансформация востребованных миграционных услуг для трудовых мигрантов в формат электронных сервисов и мобильных приложений. Создание единой цифровой платформы с возможностью мониторинга профессий (специальностей, должностей), рекомендованных для трудовых мигрантов;

обеспечение безвозмездной консультационно-информационной поддержки трудовым мигрантам, не владеющих знаниями и навыками работы с онлайн-сервисами и мобильными приложениями в сфере миграционных услуг;

интеграция самозанятых и платформенных работников-мигрантов в систему социального страхования, что предполагает вменение им обязанности по уплате взносов в государственные внебюджетные фонды. Вовлечение работников в систему негосударственного социального страхования за счет формирования привлекательных для них схем, условий и тарифов.

Цифровизация имеет колоссальный потенциал для экономического развития государств, а также повышения уровня жизни населения, в том числе трудовых мигрантов. Однако преимуществ добьются те мигранты, которые свободно владеют цифровыми технологиями и способны применять эти навыки в собственной трудовой деятельности. Таким образом, для усиления конкурентоспособности на рынке труда, мигрантам следует непрерывно в течение всей трудовой жизни совершенствовать цифровые компетенции, при этом государственные органы и институты рынка труда должны им в этом содействовать.

#### Библиографический список

1. Шичкин И. А., Мирзабалаева Ф. И., Миргород Е. Е. Цифровое профилирование как инновационный инструмент регулирования трудовой миграции // Экономика труда. 2021. Т. 8, № 12. С. 1459–1472. DOI: <https://doi.org/10.18334/et.8.12.114035>.
2. Böhme M. H., Gröger A., Stöhr T. Searching for a better life: Predicting international migration with online search keywords // Journal of Development Economics. 2020. Vol. 142. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdevco.2019.04.002>.
3. Spyrtatos S., Vespe M., Natale F., Weber I., Zagheni E., Rango M. Quantifying international human mobility patterns using Facebook Network data // PLoS ONE. 2019. Vol. 14, no. 10. P. 1–22. e0224134. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0224134>.
4. Zagheni E., Weber I. You are where you E-mail: Using E-mail data to estimate international migration rates // WebSci'12: Proceedings of the 3rd Annual ACM Web Science Conference. DOI: <https://doi.org/10.1145/2380718.2380764>.
5. Zagheni E., Weber I., Gummadi K. Leveraging Facebook's Advertising Platform to Monitor Stocks of Migrants // Population and Development Review. 2017. Vol. 43, issue 4. P. 721–734. DOI: <https://doi.org/10.1111/padr.12102>.

# Психологические и нейротехнологии в управлении персоналом

---

*О. Ю. Брюхова*

*Уральский государственный университет путей сообщения, г. Екатеринбург*

## **Разработка технологии внедрения коучинга в практику управления персоналом торгово-сервисной компании**

Предприятия сферы торговли часто сталкиваются с кадровыми проблемами. Возможным способом их решения выступает практика применения коучинга. На примере торгово-сервисной компании рассматривается технология внедрения коучинга как стиля управления в работу с персоналом. Проектирование технологии предполагает алгоритмизацию процесса введения в действие коучинга, определение на каждом этапе необходимых методов и инструментов работы, а также сопроводительных документов.

**Ключевые слова:** кадровая проблема; коучинг; технология внедрения коучинга; торгово-сервисная компания; управление персоналом.

Высокая конкуренция компаний в сфере торговли, зачастую завышенные ожидания в части обслуживания затрудняют выстраивание отношений с клиентами, в том числе по причине проблем с персоналом

Специалисты, занимающиеся изучением кадрового менеджмента, такие как В. Бабковская [2], В. П. Левченко, А. А. Оганесян [4], А. А. Литвинюк, Е. А. Косарева [5] выделяют целый ряд проблем, характерных для торгово-сервисных компаний. Это высокий уровень текучести кадров, частые нарушения дисциплины труда, низкий уровень профессионализма рядовых работников, отсутствие у них мотивации к саморазвитию и повышению качества обслуживания, слабая вовлеченность в решение корпоративных задач, невыполнение ключевых показателей эффективности (KPI) и т. д.

Одним из возможных способов решения данных проблем является коучинг. Практика коучинга зародилась в США в конце 1980-х гг., в России начала активно развиваться в 2000-е гг. [1]. Появление коучинга в деловой среде связано с именами Т. Голви и Дж. Уитмора, которые основали первую в мире коучинговую компанию «Performance Consultants». А книга Дж. Уитмора пережила пять изданий с 1992 г. и была переведена на 40 языков. В западной HR-культуре коучинг получил высокую оценку и сейчас активно применяется в корпоративном управлении [6].

Целью данной статьи является представление опыта разработки технологии внедрения коучинга в практику работы с персоналом. Мы рассматриваем коучинг как стиль управления и отношений, понимая под ним особым образом организованное взаимодействие между руководителем и подчиненным, которое предполагает признание уникальности каждого человека, уважение его внутренних ценностей и способностей, активизацию личного потенциала и приводящего к новому уровню ответственности и результативности работника, достижению целей структурного подразделения и компании в целом.

Преимущества коучинга в бизнес-практике очевидны. При его регулярном использовании в организациях повышается уровень осознанности, самостоятельности и ответственности персонала, улучшается качество трудовой деятельности и коммуникаций, формируется мотивация и лояльность работодателю. Также коучинг способствует развитию инновационности и выступает способом личного и профессионального развития. Индивиды в процессе труда должны постоянно развиваться, чтобы соответствовать повышающимся требованиям конъюнктуры производства, новым условиям деятельности [3].

Разработка технологии внедрения коучинга в практику управления персоналом осуществлялась на базе торгово-сервисной компании, занимающейся розничной торговлей автомобилями, автомобильными запчастями, а также предоставлением услуг послепродажного обслуживания. Организация — небольшая (82 чел.), в течение трех последних лет в ней наблюдается рост текучести кадров (в 2 раза), отмечаются жалобы клиентов на работу специалистов фронт-офиса и, как следствие, невыполнение KPI. Кроме этого, в компании значительна доля сотрудников в возрасте до 40 лет (60 %), которые нуждаются в осознании смысла и цели работы, признании их трудового вклада. Все это обусловило необходимость применения коучингового подхода в управлении, как наиболее эффективного способа решения выявленных проблем.

Технология внедрения коучинга предполагает предварительное обучение группы руководителей компании данному стилю управления и его применение на практике. Технология включает в себя реализацию следующих этапов.

1. Определение потребности в коучинге, уточнение у руководства компании запроса на его внедрение и целей.

2. Поиск и выбор внешнего тренера, компетентного в вопросах коучинга и способного осуществить подготовку команды внутренних коучей.

3. Разработка организационно-распорядительных и методических документов, сопровождающих внедрение и применение технологии коучинга.

4. Формирование команды внутренних коучей.

5. Организация и проведение корпоративного обучения команды внутренних коучей по программе «Теория и практика коучинга».

6. Анонсирование в организации проекта внедрения технологии коучинга.

7. Применение коучингового подхода в практике регулярного менеджмента, проведение индивидуальных и командных коуч-сессий.

8. Оценка эффективности внедрения технологии коучинга в практику управления персоналом.

Коучинг в компании будет осуществляться на регулярной основе. Для этого была сформирована команда внутренних коучей, в которую вошли генеральный директор, руководители трех структурных подразделений (отдела кадров, отдела сервиса, отдела продаж) и менеджер по персоналу.

Корпоративное обучение команды внутренних коучей запланировано к проведению силами представителей стороннего образовательного центра в формате семинар-тренингов. Выбор тренера, компетентного в вопросах коучинга и способного успешно осуществить корпоративную подготовку, базируется на следующих критериях:

объективно подтверждаемый опыт тренерской и коучинговой работы;

положительные отзывы о работе тренера;

опыт работы в бизнесе и нацеленность тренера на достижение значимых для компании-заказчика бизнес-результатов;

деловые и личностные качества тренера (клиентоориентированность, харизматичность, эмоциональный интеллект, стрессоустойчивость и т. д.);

разнообразии используемых методов в тренерской и коучинговой работе;

рыночная, «конкурентная» цена образовательной услуги;

формальная квалификация тренера (дипломы, членство в профессиональных организациях);

возможность посещения открытого тренинга, коуч-сессии и т. д.

Программа корпоративного обучения команды внутренних коучей основывается на современных методиках проведения коучинга и учитывает специфику компании. Акцент делается на практической отработке навыков алгоритмизации коучинговой беседы, грамотного формулирования вопросов, активного слушания, оказания помощи подчиненному (клиенту) в постановке целей.

После успешного обучения внутренних коучей возможность организации и проведения индивидуальных и командных коуч-сессий анонсируется путем рассылки электронных писем на рабочую электронную

почту сотрудников, оповещения их в чатах мессенджера WhatsApp и на оперативных совещаниях.

Коучинговые беседы направлены, прежде всего, на оказание помощи работникам в достижении плановых показателей, повышении личной эффективности, взаимодействии внутри команды, построении коммуникаций с коллегами и клиентами, разрешении конфликтов. Коучинговый подход также реализуется руководителями в практике регулярного менеджмента при постановке задач подчиненным, обучении, делегировании полномочий, контроле, предоставлении обратной связи и т. д.

Важным этапом реализации технологии внедрения коучинга является оценка эффективности, она осуществляется на основе модели Д. Киркпатрика.

Проектирование технологии внедрения коучинга в практику управления персоналом предполагает не только определение алгоритма действий, методов и инструментов работы на каждом этапе, но и комплекта сопроводительных документов, в который входит: приказ о внедрении коучинга в практику управления персоналом; чек-лист для оценки и выбора тренера-коуча; договор об оказании образовательных услуг; программа корпоративного обучения «Теория и практика коучинга»; рекомендации по проведению индивидуальных и командных коуч-сессий (включая сценарии коуч-сессий по типичным запросам); анкету обратной связи для оценки эффективности коуч-сессии.

Полагаем, что использование коучинга в практике управления позволит разрешить ряд выявленных кадровых проблем и противоречий, выведет развитие персонала торгово-сервисной компании на новый уровень и будет способствовать достижению высоких бизнес-показателей. Предложенная нами технология может быть использована другими организациями с учетом ее адаптации под корпоративные особенности и запрос со стороны руководства.

### Библиографический список

1. Антонова Н. В., Казинцева Л. В., Сизова Н. А. Коучинг в бизнесе: учеб. пособие для вузов. М.: Юрайт, 2022. 202 с.
2. Бабковская В. Н. Розничный персонал от А до Я. М.: ИНФРА-Инженерия, 2016. 352 с.
3. Брюхова О. Ю. Некоторые подходы к пониманию феномена профессионального развития личности // Дискуссия. 2012. № 12 (30). С. 95–99.
4. Левченко В. П., Оганесян А. А. Современные проблемы управления персоналом: технологии развития персонала в сфере услуг // Экономика устойчивого развития. 2018. № 4 (36). С. 216–219.

5. *Литвинюк А. А., Косарева Е. А.* Актуальные проблемы управления персоналом в розничной торговле // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10, № 3. С. 677–687.

6. *Савчук М. В.* Коучинг в управлении сотрудниками: преимущества и ограничения // Менеджмент сегодня. 2021. № 01 (113). С. 36–41.

**Е. О. Гаспарович, Н. В. Белько**

*Уральский федеральный университет*

*имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, г. Екатеринбург*

## **Карьера как фактор психологического благополучия человека в трудовой деятельности в период кризиса**

Статья посвящена исследованию того, как в период стресса и неопределенности построение карьеры может стать фактором психологического благополучия работников и способствовать повышению их мотивации к труду. Особое внимание уделяется опыту японских компаний, которые смогли добиться высоких результатов в создании у персонала чувства стабильности в трудовой деятельности, что так требуется работникам во время кризиса.

**Ключевые слова:** карьера; психологическое благополучие; неопределенность; стресс; кризис; система пожизненного найма.

**Введение.** Мир снова столкнулся с финансовыми потрясениями. Кризис ломает привычные взаимосвязи и методы работы, заставляет стремительно меняться, но даже в самых неожиданных ситуациях основным центральным звеном в решении проблем остается человек. Именно поэтому руководителям компаний в современных реалиях так важно уделять особое внимание HR-процессам и серьезно относиться к психическому состоянию сотрудников.

Согласно данным исследования ВЦИОМ в 2022 г. больше половины россиян — 57 % переживали стрессовые ситуации, при этом каждый четвертый сталкивался со стрессом часто, несколько раз в месяц. Основным источником стресса для работников экономически активного возраста (25–44 лет) стала работа — 34 %, при этом на нее указывали в 1,6 раза чаще те, кто испытывал стресс регулярно. К основным причинам стресса опрошенные также отнесли ситуацию в стране и финансовое положение<sup>1</sup>.

Ситуация неопределенности способствует повышению уровня тревожности и стресса. Длительное пребывание в таком состоянии отрицательно сказывается на здоровье работника. В состоянии стресса он

---

<sup>1</sup> Аналитический обзор Фонда ВЦИОМ / ВЦИОМ НОВОСТИ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/stress-i-kak-s-nim-borotsja> (дата обращения: 04.10.2022).



не способен рационально применить свои профессиональные навыки и компетенции, уровень его мотивации существенно снижается, а труд становится менее продуктивным [2, с. 119].

Однако из стрессовой ситуации не всегда следуют только негативные последствия. Часто человек, переживший стресс, через какое-то время адаптируется и возвращается к прежней жизни, превращая этот опыт в новые возможности для своего личностного роста. Этот феномен носит название посттравматический рост. При этом пережитая травма или несчастье не является причиной посттравматического личностного роста, выступая лишь катализатором, трамплином для резкого скачка личностного роста [1, с. 229].

Таким образом, руководителям российских компаний необходимо помочь своим работникам выйти из состояния тревоги и стресса, направить работу в позитивное русло и мобилизовать свои силы, сохранить тем самым устойчивость компании в целом. Это обуславливает цель данной статьи — выработать предложения, направленные укрепления психологического благополучия работников в трудовой деятельности в период кризиса.

**Теория и методология исследования.** Согласно теориям А. Маслоу, А. Лэнгле, В. Франкла, Р. Мэй в части психологического благополучия человек постоянно нуждается в развитии, самореализации и самоактуализации [3]. В настоящее время изучение вопросов психологического благополучия приобрело особую актуальность, что обусловлено интересом ученых к внутреннему миру человека и способам его развития, а также необходимостью поиска внутренних психологических опор и ресурсов в сложных и непредвиденных обстоятельствах.

Учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод об актуальности темы данной статьи и выдвинуть гипотезу, что в условиях кризиса понимание работником перспектив своего карьерного роста благоприятно скажется на его психологическом благополучии в трудовой деятельности. Данная гипотеза будет подтверждена в статье с помощью следующих методов: анализ и синтез, сравнение, анкетирование и интервьюирование.

**Результаты исследований.** Для подтверждения данной гипотезы было проведено анкетирование более 50 респондентов в возрасте от 25 до 45 лет из числа работников промышленных предприятий города Сургута, работающих на разных должностях. Результаты анкетирования подтвердили следующие предположения:

55 % респондентов оценивают свой уровень стресса в настоящий момент как высокий, 33 % — как средний и всего 12 % — как низкий; неопределенность беспокоит 71 % опрошенных;

33 % респондентов сообщают, что в кризис больше всего беспокоятся за свое финансовое положение, примерно столько же опрошенных — 31 % отмечают, что боятся потерять работу из-за кризиса;

о важности и желании карьерного роста говорят 74 % опрошенных, но в то же время многие из них оценивают систему управления карьерой в своей компании негативно (44 %) либо вообще не знают о существовании такой (11 %).

**Выводы.** Исходя из результатов опроса можно сделать вывод, что большинство опрошенных работников нуждаются в мерах поддержки своего психологического благополучия, так как испытывают стресс и столкнулись с ситуацией неопределенности. При этом они хотя и развиваются профессионально дальше, но не видят своих карьерных перспектив. Такое положение дел говорит о целесообразности проведения в компаниях работы по управлению карьерой персонала и подтверждает гипотезу данного исследования.

В текущей кризисной ситуации компаниям важно создать для своих сотрудников дополнительную точку — уверенность в перспективах своего дальнейшего профессионального развития, т. е. в карьерном росте.

Чтобы понять как определенность в профессиональной жизни влияет на уровень психологического благополучия работников обратимся к практике управления персоналом в Японии — системе пожизненного найма.

Такая система оказала влияние на формирование ценностных ориентиров японцев и предложила в качестве модели жизненного успеха карьере сараримана (salaryman) — постоянного работника большой компании [5, с. 128]. Такая карьера позволяла человеку попасть в мир стабильной работы и предсказуемой жизни.

У системы пожизненного найма имеется немало недостатков и в целом она редко может быть полностью применима к деятельности компаний в других странах, что обусловлено культурой и психологией жителей страны. Но японцы смогли добиться высоких результатов в создании у персонала чувства стабильности в трудовой деятельности, что так требуется работникам в кризис. Поэтому некоторые особенности такой системы управления карьерой персонала могут быть эффективно использованы на отечественных предприятиях. Рассмотрим некоторые из них:

карьерный рост в Японии в первой степени зависит от трудового стажа и возраста, а затем от прочих достоинств. Если работник изменит место работы, то его трудовой стаж обнулится. Таким образом, японцы относятся к выбору организации, в которой они будут работать, внимательно и серьезно [4];

в японских компаниях развита кадровая ротация, которая заключается в переподготовке по новым специальностям каждые 5 лет, что позволяет освоить до 5 новых специальностей и подготовиться к переходу на более высокие должности, тем самым обеспечивая формирование неспециализированной карьеры;

японская организация отличается постепенной, медленной оценкой и продвижением, неформальными тонкими механизмами контроля деятельности работников, отсутствием жесткой специализации персонала [7, с. 236];

со сменой руководства философия фирмы не меняется. Система пожизненного найма сохраняет кадры;

достижение гармонии в коллективе и коллективный результат являются одними из главных показателей для оценки деятельности руководителей;

молодой специалист закрепляется за наставником, который зачастую является выпускником того же университета, в котором обучался специалист, длится наставничество обычно до 35 лет [6];

работник оценивается не по индивидуальной выработке и личному результату, а по его вкладу в работу коллектива и общую производительность;

в системе мотивации применяются как экономические (повышение заработной платы, премий, бонусов), так и психологические стимулы (формирование чувства долга, выступления руководства перед коллективом);

цель обучения японцев заключается в подготовке к более ответственной работе и продвижению по карьерной лестнице, по их мнению, постоянное обучение приводит к совершенствованию мастерства и, как следствие, удовлетворенностью своим трудом.

Таким образом, изучение вопроса улучшения психологического благополучия работников и места карьеры в этом процессе является перспективным в условиях высокой неопределенности, которая неизбежно возникает в каждый из кризисов, и чтобы помочь работникам справиться с психологическими проблемами руководителям целесообразно обратиться к опыту зарубежных компаний.

### **Библиографический список**

1. *Вилюжанина Т. А.* Посттравматический рост: теоретические основания исследования // Донецкие чтения 2020: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: материалы V Междунар. науч. конф. (Донецк, 17–18 ноября 2020 г.) / под общ. ред. С. В. Беспаловой. Донецк: Донецкий нац. ун-т, 2020. С. 228–230.

2. *Воронина В. К.* Управление организационным стрессом: новые методы в условиях удаленной работы // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. 2021. № 1 (47). С. 118–127.

3. *Гаспарович Е. О., Готман И. В.* Логистика персонала в условиях цифровизации // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2021. Т. 19, № 1. С. 41–49. DOI: 10.24147/1812-3988.2021.19(1).41-49.

4. *Киренко Ю. П., Тлептаев А. М.* Зарубежный опыт управления персоналом (Японии и Швеции). Возможности применения некоторых методик в Казахстане // Современные технологии управления. 2022. № 1 (97). Статья 6.

5. *Лебедева И. П.* Идеология пожизненного найма и ее влияние на современное японское общество // Япония: ежегодник. Т. 47. М.: АИРО–XXI, 2018. С. 126–148.

6. *Толстошеев Н. Е.* Особенности процесса адаптации персонала в США и Японии // Евразийское научное объединение. 2019. № 5-4 (51). С. 299–301.

7. *Фомичева Ю. Ю.* Анализ заработной платы и мотивации персонала на примере США, Японии и европейских стран // Вопросы экономики и финансов: современное состояние и актуальные проблемы: материалы науч.-практ. нац. конф. (Чита, 30 марта 2018 г.). Чита: ЗабГУ, 2018. С. 232–245.

**М. В. Зеленцова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Топ-5 инструментов коучинга для обучения руководителей**

Коучинг является одной из продвинутых технологий развития сотрудников, которую решаются применять немногие компании, при этом интерес и популярность к его использованию постоянно возрастает. В статье автор анализирует результаты опроса HR разных организаций, которые обучают руководителей коучингу, рассматривает, какие коучинговые инструменты являются наиболее распространенными в программах развития и какие чаще всего используют руководители в своей работе. Показывает, как оценивается изменение поведения руководителей при использовании данной технологии с точки зрения специалистов по управлению персоналом.

**Ключевые слова:** коучинг; коучинговые технологии; технологии обучения; руководитель.

Тема обучения руководителей коучинговым технологиям в последнее время часто звучит на форумах и конференциях для специалистов по управлению персоналом. Сотрудники, которые отвечают за развитие и обучение персонала, задаются вопросами: «Как учить?», «Чему учить?», «Что даст организации обучение коучингу?», и др.<sup>1</sup> Популярность коучинга подтверждают различные исследования, например, ре-

---

<sup>1</sup> HR-форум «Корпоративное обучение и развитие персонала» — 2022. URL: <https://interforums.ru/ko22/home>; HR Expo 2020. URL: <https://amplua.ru/expo>; WOWHR GLOBAL CONFERENCE. URL: <https://wowhr.global.ru>.

зультаты опроса Ассоциации русскоязычных коучей о рынке коучинга в 2020 г. показывают, что относительно 2019 г. существует «прирост выручки на 17 % и количества коучинговых проектов 28 %...»<sup>1</sup>. По данным консалтинговой компании Nau Group, от 25 до 40 % компаний, входящих в рейтинг Global 500 используют коучинг в управлении, а данные Международной Федерации Коучинга показывают, что при работе коучей с персоналом достигаются следующие результаты: повышение осознанности, снижение уровня стресса, постановка более масштабных целей, более сбалансированная жизнь [2].

Существуют разные определения коучинга, на наш взгляд, это «разворачивание» потенциала человека в партнерском взаимодействии с коучем для целенаправленного движения к результату [1].

Цель данной статьи — проанализировать и описать опыт организации обучения руководителей коучинговым технологиям в рамках вопроса «Чему учить?», а именно: каким коучинговым инструментам чаще обучают руководителей. Для достижения данной цели использовалось онлайн анкетирование: разработана анкета, состоящая из 15 вопросов, касающихся разных сторон организации обучения коучингу руководителей. Респондентами выступили специалисты по управлению персоналом различных отраслей. Для проведения онлайн анкетирования использовали платформу Microsoft Forms.

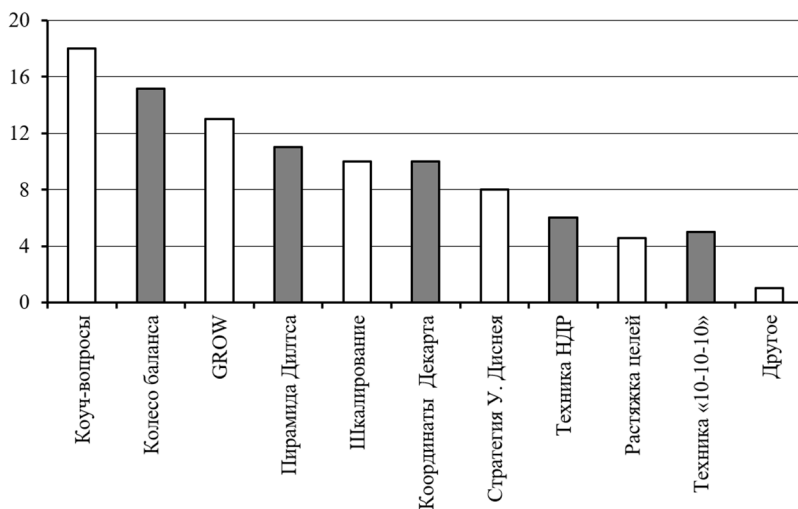
В исследовании принял участие 21 респондент. Данные опроса показывают, что обучают коучингу руководителей преимущественно организации численностью от 1 000 сотрудников (62 % опрошенных), что, возможно, связано с высокой стоимостью обучения данной технологии на рынке. Продолжительность программ обучения коучингу руководителей — от 16 до 125 ч. Самыми популярными учебными мероприятиями, которые проводятся после теоретического обучения для формирования компетенции руководителя в использовании коучинговых технологий, являются: консультирование руководителей при подготовке к беседе с сотрудниками, наблюдение за беседой руководителя с сотрудником и обратная связь после беседы, групповые встречи — практикумы с разбором реальных кейсов от руководителей.

Анализ инструментов коучинга, которые компании включают в учебные программы руководителей, показал, что в топ-5 вошли следующие: коучинговые вопросы, «Колесо баланса», модель GROW, пирамида Дилтса, и два инструмента с одинаковыми результатами — шкалирование и координаты Декарта. Значения-метки, расположенные по

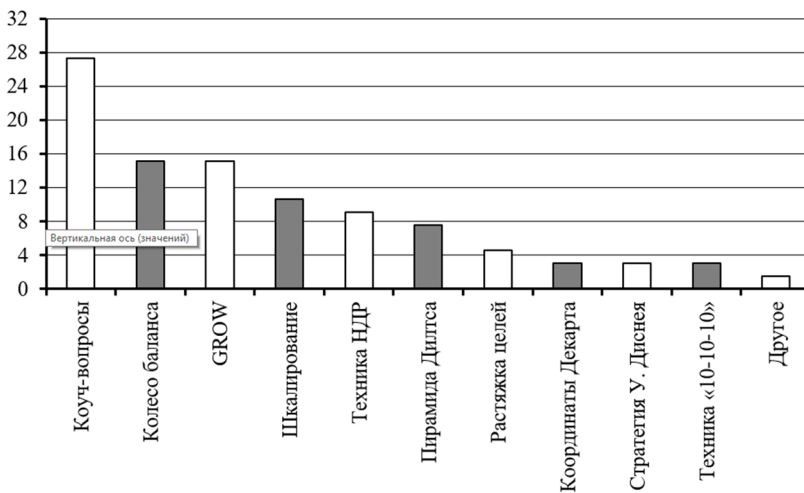
---

<sup>1</sup> *Королихин А. В.* Коучинг в России — исследование 2020. URL: <https://coachrus.org/kouching-v-rossii-issledovanie-2020/> (дата обращения: 02.10.2022).

оси X на рис. 1 и 2, отражают выбор инструмента в процентном соотношении от общего числа ответов.



**Рис. 1.** Коучинговые инструменты, используемые в программах обучения руководителей, %



**Рис. 2.** Коучинговые инструменты, используемые руководителями на практике (по мнению HR-респондентов), %

На рис. 2 представлены инструменты коучинга, которые руководители применяют в реальной практике после обучения (согласно опросу специалистов по управлению персоналом). В топ-5 вошли следующие инструменты: коучинговые вопросы, «Колесо баланса», модель GROW, шкалирование и техника «Намерение — действие — результат».

Сравнивая результаты топ-5 инструментов, которым обучают руководителей и топ-5, которые используют руководители в практике, мы получили полное совпадение по первым трем: коучинговые вопросы, «Колесо баланса», модель GROW. Далее с разными результатами, но в лидирующей пятёрке инструменты: пирамида Дилтса, шкалирование, координаты Декарта и техника «Намерение — действие — результат».

Рассмотрим ключевые инструменты с точки зрения их применимости в управленческой деятельности. Коучинговые вопросы являются базовым инструментом коучинга, их используют как отдельный инструмент, так и в качестве составной единицы других техник коучинга. Умение задавать коучинговые вопросы актуально для проведения бесед с сотрудниками на разных этапах управленческого цикла. «Колесо баланса» позволяет увидеть системную картину проекта, функции, желаемый образ результата, а также расставить приоритеты действий и наметить шаги совершенствования той или иной функции или изменения сложившейся ситуации. Модель GROW может быть использована как алгоритм проведения управленческих бесед, этапы обсуждения проектов, бизнес-целей и целей развития.

Также хотелось бы отметить, как изменилось поведение руководителей после обучения коучингу, согласно результатам опроса:

57 % респондентов отмечают, что руководители стали чаще беседовать с сотрудниками;

42 % ответов говорят о том, что руководители стали чаще задавать коучинговые вопросы в индивидуальных беседах.

Таким образом, результаты исследования показывают, что 90 % опрошенных организаций либо уже обучают коучингу, либо планируют это делать. Дальнейшими направлениями исследования может стать анализ проблем, с которыми сталкиваются организации при внедрении данной технологии, а также отдельного внимания заслуживает то, как сами руководители воспринимают коучинг и используют его в своей работе.

### **Библиографический список**

1. Зеленцова М. В., Зубкова Е. Н. Обучение коучинговым технологиям руководителей на примере организации банковской сферы // Достойный труд —

основа стабильного общества: материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 26–30 октября 2021 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. С. 9–12.

2. *Целютина Т. В., Авилова Ж. Н.* Современные подходы к управлению персоналом в условиях реализации коучинг-технологий // Социально-гуманитарные знания. 2016. № 8. С. 233–240.

*Научный руководитель: М. Н. Шавровская,*  
кандидат экономических наук, доцент

**Е. Г. Корнильцева**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Использование социально-психологических методов в управлении персоналом**

Предлагается обзор социально-психологических методов, используемых в сфере управления персоналом. Определяется понятие «социально-психологические методы», уточняется специфика применения социологических и психологических инструментов в работе кадровых служб.

**Ключевые слова:** трудовой коллектив; управление персоналом; психологическое планирование.

Успешная деятельность коллектива связана со способностью управленческого персонала строить коммуникацию с сотрудниками, что помогает значительно повысить трудовую мотивацию и развить чувство ответственности. Компетентное руководство должно опираться на результаты научных разработок в сфере социологии, менеджмента, психологии, стратегического планирования и других областей знания. Целью данного исследования выступает анализ социально-психологических методов, используемых в сфере управления персоналом. Задачи заключаются в обозначении понятия «социально-психологические методы» и в уточнении специфики применения социологических и психологических инструментов в работе кадровых служб.

В основе любой организационной деятельности присутствуют управленческие методы, представляющие собой набор способов воздействия на индивида или на групповые процессы, детерминированные определенными психологическими и социальными закономерностями, а также интересами работника и трудового коллектива. К ним принято относить материальное и моральное стимулирование персонала, авторитет лидера, создание благоприятных условий на производстве, формирование взаимоотношений внутри команды, участие рядовых сотрудников в управлении.

Применяемые специалистами по управлению персоналом приемы традиционны, и сводятся к контент-анализу, тестированию, интервью,



устному опросу, наблюдению и т. д. Специалисты по кадрам в основном используют два вида методов: социологические и психологические. Первые связаны с такими аспектами, как:

- управление групповыми процессами, связанное с координацией кадровых потоков и подготовкой работников;

- управление отдельными подразделениями, подразумевающее поощрение активности трудящихся, создание оптимального психологической микроклимата, внедрение новых форм работы и пр.;

- управление поведением членов коллектива посредством опоры на традиции, поощрения передовиков, организации рабочего места и т. д.

К особенностям психологических методов относят решение таких вопросов, как:

- формирование коллектива на основе психологических свойств личности;

- создание гуманной трудовой среды, подразумевающей избегание монотонной работы, использование цветовых интерьеров, музыкального фона, поощрение творческого подхода и т. д.;

- устранение негативного эмоционального фона;

- выстраивание карьеры работника в соответствии с его задатками и способностями и т. д.

Классификация применяемых методов весьма условна, поскольку в коллективе работник включен в коммуникацию посредством разных форм взаимодействия: как социальных, так и психологических.

Методы социологии относятся к значимым инструментам командной работы, поскольку помогают выявить позиции личности (лидер, принятый, аутсайдер), предоставляют гарантию в сфере профилактики и регулирования производственных конфликтов. Использование данных приемов необходимо в процессе набора кадров, перестановок, повышения квалификации, переобучения сотрудников. Психологи принимают во внимание черты характера, тип акцентуации, темперамент соискателя, что помогает учитывать данные параметры при назначении на определенную должность.

Анри Файоль считал, что основное внимание на предприятиях должно уделяться планированию. Со временем стали говорить о психологическом планировании, которое необходимо для создания благоприятного микроклимата в организации, развития потенциала сотрудников, избавления от отрицательных эмоций, построения конструктивных взаимоотношений между членами коллектива и т. п. Психологическое планирование — относительно новое явление в сфере по управлению персоналом. Составными элементами его выступают определение целей и задач деятельности организации, параметров выявления эффективности труда, уровня удовлетворенности работников и пр.

В европейских странах эксперты полагают, что подразделения следует разделять на так называемые малые группы, поскольку в них намного лучше складываются межличностные контакты. Результаты исследований показали, что большие коллективы быстрее дробятся на микрогруппы с тесными взаимодействиями [1]. «Контактность — возможность каждого члена группы регулярно общаться друг с другом, воспринимать и оценивать друг друга, обмениваться информацией, взаимными оценками и воздействиями» [4].

Приемы, используемые при управлении поведением работников, основываются на результатах научных экспериментов, проводимых в социальной психологии и социологии. Например, было доказано существование феномена группового давления, при котором 1/3 респондентов демонстрировала конформизм, отвечая на поставленные вопросы схожим с большинством образом, что объясняется эффектом группового давления [4].

В результате обнаружили следующие корреляции: женщины в большей мере склонны к конформизму, нежели мужчины; у лиц пожилого возраста степень приспособления выражена сильнее, чем у лиц средней возрастной группы; индивиды с невысоким статусом и необразованные не обладают устойчивостью к влиянию группы [3]. Обозначенные закономерности следует учитывать при формировании подразделений в производственных коллективах.

Еще одна область применения социально-психологических методов связана со стилем управления организацией. О. В. Кузьминой было проведено исследование влияния стиля управления на трудовую мотивацию сотрудников. Оказалось, что демократический стиль управления стимулирует позитивное отношение к условиям работы, способствует формированию конструктивных контактов и управленческих навыков персонала. В условиях господства либерального стиля сотрудники в большей мере ориентированы на саморазвитие, конкуренцию, решительность в действиях [2]. Полученные результаты позволяют получать информацию о воздействии стилей управления руководства на мотивацию персонала, помогая руководителям выстраивать коммуникацию с подчиненными.

Таким образом, социально-психологические методы, используемые сотрудниками кадровых служб, в условиях конкуренции превращаются в один из факторов успешной деятельности предприятия.

#### **Библиографический список**

1. Андреева Г. М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2009. 362 с.

2. Кузьмина О. В., Корнильцева Е. Г., Юшкова Т. А. Стиль управления организацией и его влияние на трудовую мотивацию сотрудников // Мир науки. 2017. Т. 5, № 5. URL: <https://mir-nauki.com> (дата обращения: 04.10.2022).

3. Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 2014. 800 с.

4. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. М.: Вильямс, 2007. 160 с.

**Е. В. Неволина**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Анализ этапа развития культуры газовой компании по модели спиральной динамики**

Для определения особенностей развития корпоративной культуры применяются различные подходы, методы и модели. В статье раскрыты результаты исследования текущего состояния классической российской региональной газовой компании в соответствии с теорией спиральной динамики. Проведен анализ уровня развития компании по модели спиральной динамики на основе индикаторов: ценности, структура, уровень гибкости и бюрократизм, участие сотрудников в принятии решений.

**Ключевые слова:** корпоративная культура; развитие компании; спиральная динамика; ценности.

Компании стремятся быть устойчивыми, определяя бизнес-идею, четко видя будущее и индикаторы успеха, развивая идеологическую и стратегическую согласованность, создавая организационную пластичность, выстраивая гибкую систему материальной и нематериальной мотивации персонала, анализируя и усиливая существующую корпоративную культуру.

Сегодня мир так быстро и непредсказуемо меняется, что традиционные подходы перестают быть актуальными — для адаптации и сохранения устойчивости компании требуется переосмыслить классический взгляд на организационную модель компании и подходы менеджмента к управлению предприятием. Одной из передовых теоретических опор, которая доказала свою эффективность на практике, в том числе и при изучении систем управления в российских компаниях, представляется концепция спиральной динамики [1].

Теория спиральной динамики наглядно демонстрирует трансформационный путь компании и ее корпоративной культуры в условиях неизбежности перехода на новый уровень, для наилучшей адаптации и повышения устойчивости в изменяющей среде. При этом данная теория позволяет как нельзя лучше понять корпоративную культуру компании на определенном этапе развития и спрогнозировать поведение

персонала на следующем при реализации определенной системы действий.

В статье мы сделали попытку анализа текущего уровня эволюции российской региональной газовой компании на примере АО «Екатеринбурггаз». Корпоративная культура компании представлена как важный элемент системы управления. Кроме того, мы составили прогноз пути трансформации системы управления и корпоративной культуры с точки зрения спиральной динамики.

Модель спирального развития, доработанная бизнес-консультантами Доном Бекон и Крисом Кованом на основе трудов профессора психологии Клэра Грейвза, позволяет сочетать цикличность и эволюционизм. Суть ее в том, что человечество, общество, компании непрерывно развиваются и изменяются. Развитие носит спиральный характер, и каждый следующий этап, который для наглядности имеет свой цвет, включает особенности предыдущего. При этом теория строится на том, что каждая следующая ориентация раскрывается в двух формах: **сознание типа «я»** и **сознание типа «мы»**. Модель спиральной динамики, по мнению ученых, имеет смысл применять при управлении изменениями в компании, связано это с возможностью прогнозирования корпоративной культуры, реализации мер совершенствования кадровой политики и бизнес-коммуникаций [2].

Газовые компании были созданы в России во время СССР, жизненный цикл данного бизнеса — старение, и некоторые параметры не удовлетворяют требованиям сегодняшнего BANI-мира, который, по оценке футуролога Джеймса Кашио и его коллег, является хаотичным, хрупким, беспокойным и непостижимым<sup>1</sup>.

Компания АО «Екатеринбурггаз» была образована в 1958 г. и на сегодня отличается экономической устойчивостью, является привлекательным работодателем с точки зрения обеспечения стабильности и полного соблюдения законодательства. Стабильность, социальная ответственность и 100 % гарантия в завтрашнем дне — этим привлекателен работодатель «Екатеринбурггаз». Штатная численность компании на сегодня насчитывает 1057 человек. Количество руководителей — 206, специалистов — 256, служащих 11, рабочих — 584. Средний возраст руководителей составляет 44,5 года, специалистов — 42,6 года, служащих — 46,5 года, рабочих — 44,7 года. 390 чел. имеют возраст старше 50 лет. Как и все прочие, компания прошла все ступени развития по спи-

---

<sup>1</sup> Мир меняется. Как лидерам сохранить устойчивость. URL: <https://mmb.media/tpost/t8u50yjdl1-mir-menyaetsya-kak-lideram-sohranit-usto>.

рали начиная с бежевого, фиолетового и красного уровней, и сегодня находится на синей стадии — цикле правил и порядка.

Индикаторы, по которым в настоящее время можно сказать, что компания именно на синем уровне:

Ценности синей корпоративной культуры — дисциплина, регулирование, иерархичность принятия решений [1]. Синий цвет усиливается за счет обращения к традициям, всеобщей справедливости и чествования стажа служения и преданности [1]. Базовые ценности персонала — стабильность и безопасность.

Сотрудник, работающий в компании с выраженностью культуры этого уровня, не сомневается в главенстве правил в работе компании, недопустимости их нарушения даже в интересах цели. Рациональность, коллективизм и «обезличенность» характеризуют рабочую среду, а для управления персоналом применяются директивные и нормативные методы — различного рода регламенты. Решения не обсуждаются, а принимаются руководством. «Характерное для этой культуры обоснование того или иного решения звучит так: „Потому что таковы наши правила“» [3].

Главенствование синих ценностей в газовой компании подтверждает не только сильный контроль (регулирование) процессов, но и данные опроса персонала АО «Екатеринбурггаз», который был впервые проведен в июне 2022 г. В опросе сотрудников по методике eNPS (Employee Net Promoter Score, индекс внутренней лояльности), приняли участие 100 сотрудников, почти каждый десятый работник компании. Индекс лояльности персонала составил минус 14 %. Количество критиков, т. е. сотрудников, готовых покинуть компанию в любой момент, составило почти половину опрошенных — 46 чел.

Причинами недовольства назывались низкая заработная плата, отсутствие обратной связи руководства, бюрократизм, невозможность принятия самостоятельных решений и нехватка заботы о бытовых нуждах персонала. Вместе с тем, практически каждый опрошенный отметил такое важное качество работодателя, как стабильность. Сегодня сотрудникам важно чувствовать себя защищенными, и работодатель дает эту защиту. По наблюдениям, работники АО «Екатеринбурггаз» чтут традиции и семейные ценности, являются патриотами своей страны и родного края. Персонал соблюдает распорядок дня. Здесь строгая иерархия, и все общаются на вы, по имени и отчеству.

«Синяя культура», по мнению авторов теории, имеет такие недостатки, как отсутствие нацеленности на результат и гибкости, бюрократизм [1]. Если рынок меняется, мир и все процессы ускоряются, тяжелой «синей» компании становится сложно конкурировать и развиваться.

Следующая стадия, по теории спиральной динамики, неизбежна – появляются проблески оранжевого — цвета успеха, гибкости и быстрого реагирования на изменения рынка. В этот период в компании появляются активные, инициативные менеджеры, готовые проводить трансформацию компании и жаждущие быстрых перемен. «Оранжевый» сотрудник хочет принимать непосредственное участие в прогрессе и быть за это признанным. Эту тенденцию — появление «оранжевого настроения» — продемонстрировал опрос персонала газовой компании, проведенный в октябре 2022 г. Каждый второй сотрудник отметил важность возможности участия в принятии решений, и недостаточность наличия данного критерия в компании.

В стадии успеха появляется результат, борьба за увеличение прибыли, ответственность — как индивидуальная, так и на уровне подразделений. В культуре успеха возникает острая внутренняя конкуренция. При этом при переходе к новой культуре прежняя не отбрасывается полностью — присущие ей модели мышления и принятия решений сохраняются и служат основой для следующего «культурного слоя».

Эксперты уверены, что корпоративную культуру, как неотъемлемую часть системы управления, можно целенаправленно менять — для более интенсивного перехода на новую стадию развития. Марк Розин называет основной принцип: внедрять новую культуру нужно с помощью инструментов актуальной культуры [3].

Так, для перехода с «синего» на «оранжевый» уровень успеха, менеджмент должен запустить амбициозную систему ключевых показателей эффективности с целевыми планками на грани возможного. Для скорейшего перехода необходимо проанализировать текущее состояние по спирали, описать новую модель управления и корпоративной культуры и целенаправленно нанимать людей, соответствующих новым ценностям, привлекать внешних экспертов для работы с мышлением, пересмотреть организационную структуру, а также проводить регулярный мониторинг результатов с публичной оглаской реорганизационных мероприятий.

По мнению научного сообщества, для большинства традиционных коммерческих организаций культура успеха является самой эффективной, поскольку это первая культура на спирали, которой не страшен рост бизнеса.

### **Библиографический список**

1. Бэк Э. Д., Коун К. К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. М.: Открытый мир, 2010. 424 с.

2. *Калашикова И. В., Сигитова М. А.* Менеджмент: линейная и спиральная динамика организационного развития // Вестник ТОГУ. 2022. № 2 (65). С. 109–118.

3. *Розин М. Р.* Путешествие по спирали. Спиральная динамика 2.0 // The Human Resources Times. 2018. № 33. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/puteshestvie-po-spirali-20/>.

Научный руководитель: **А. В. Пеша**,  
кандидат экономических наук, доцент

**Б. А. Сосновский**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

### **Психологические аспекты управленческой системы Ф. У. Тейлора**

Рассматриваются некоторые психологические, социальные, гуманные аспекты «урочной системы» Ф. У. Тейлора, которые изначально необходимы для реализации и эффективной работы данной управленческой системы. Это обеспечение гармоничного сотрудничества рабочих и администрации; искренний интерес руководителя к каждому человеку-работнику; создание позитивного отношения к работе и к предприятию; научный подбор, развитие и систематическое воспитание рабочих и служащих.

**Ключевые слова:** эффективное управление; урочная система; сотрудничество; отношение к работе; преуспевание; воспитание рабочих.

Многие актуальные проблемы управления и подходы к их комплексному решению были заложены в исторически первой управленческой системе, созданной Ф. У. Тейлором (1856–1915), который организовал в США и первое в мире собственное дело по управленческому консультированию, и первое Общество содействия научному менеджменту (1911). Традиционным символом тейлоризма обычно называется «урочная система», в основе которой стоит тщательный анализ и хронометраж трудовых действий, нахождение оптимальных способов выполнения рабочих заданий и тщательный учет выполнения заданных «уроков» [3]. Однако многомерная система Тейлора заключается не только в кропотливом инженерно-экономическом нормировании труда, но и активных призывах автора к обязательному использованию в управлении психологических компонентов [1]. К сущностным основам своей системы Тейлор относил, в частности, *научный подбор, развитие и воспитание* рабочих, а также *сотрудничество* администрации с рабочими, т. е. достижение гармонии вместо социального разногласия [6]. Более того, Ф. У. Тейлор предлагает считать критерием хорошей организации труда на предприятии установление *добрых отношений*

между предпринимателем и рабочим. Это подчеркнутый выход из узкой производственной сферы в область этики и психологии, в сферу межчеловеческих отношений [4].

Психологически главным является полное изменение «умственного склада» и отношения рабочих к работе и к предприятию. Это психологический стержень системы Тейлора, который считал, что сущность научного управления заключается в великом *психологическом перевороте*, в революции в умах всех участников: признание обязанности сотрудничать и признание необходимости замены старых рутинных приемов работы точным научным знанием [2]. Главная задача управления часто формулируется автором как достижение максимального преуспевания предпринимателя и каждого служащего и рабочего. Под «*преуспеванием*» имеется в виду не только высокая зарплата, но и выполнение более квалифицированной работы, на какую только каждый способен. Этим удовлетворяется *честолюбие* рабочего, которое признается Тейлором за более могущественную силу прогресса, чем стремление к материальному благополучию [4].

Замена прежней системы влечет перемены революционного характера в представлениях, отношениях, умениях и привычках как всех рабочих, так и руководящего состава. Такая радикальная перемена требует продолжительного времени, терпения, внимания и настойчивости со стороны хозяев. Слишком быстрый переход к научной системе рискован и этот процесс невозможно искусственно ускорить [2].

Тейлор настоятельно советует заводчикам поддерживать с рабочими хорошие личные отношения, принимая во внимание некоторые неизбежные предубеждения рабочих. Хозяин, который обходит свой завод в лайковых перчатках, не имеет никаких шансов узнать мысли и чувства рабочих [6]. В основе урочной системы лежит не суровость, а идея *справедливости*. Научное управление не сводимо к средствам достижения высокой производительности, которые являются всего лишь дополнительными.

Желательно, чтобы с рабочими разговаривали на их языке. Нужно поощрять, чтобы каждый рабочий поделился с начальником всякой заботой. С каждым новым рабочим следует начинать с «самых дружеских мер». Составлена некая шкала воспитательных воздействий на рабочего: от словесных порицаний до штрафа и увольнения [4]. Тейлор пишет, что регулярно штрафовал и себя, когда нарушал установленные правила. В качестве воспитательных и сближающих Тейлор признает и, так называемые, «*полуфилантропические* и отеческие» средства: устройство читален, бесплатные лекции, спортивные мероприятия, улучшение бытовых условий и т. п. Главное, чтобы все это устраивалось



не для рекламы, а по доброму искреннему намерению. Тейлор считал, что хорошему руководителю необходимы ум, образование, опыт, такт, энергия, сообразительность, честность, здравый смысл, терпение, здоровье [5].

Тейлор подчеркивал, что научное управление — это особое искусство, имеющее свои законы, изучение которых требует много времени и труда, а не просто подбор подходящей личности руководителя. Прежде главным в работе была личность. В будущем самым главным будет *организованная система* и совместная работа большого количества людей, где каждый является одним из находящихся в сцеплении передаточных колес [6].

Для очень разнообразной работы нужно выбирать людей, которые были бы для нее *«слишком хороши»*. Для работы простой и монотонной нужен не обученный мастеровой, а просто *«достаточно хороший»* исполнитель.

Тейлор и его сотрудники успешно применяли и некоторые психофизические методики отбора рабочих, например, измерение «коэффициента восприимчивости» (время реакции) работниц, ведущих ручной контроль качества велосипедных шариков [2].

В работах Тейлора уделено внимание процессу утомления и борьбе с *умышленно вялой работой* или с медлительностью, которую он считал величайшим злом для рабочих Англии и Америки, причиной безработицы, бедности, завышенной длительности рабочего дня. Тейлор классифицирует виды и причины *медлительности*, иллюстрирует практические результаты повышения производительности труда, организуемого по его системе [1; 6].

Для реальной социализации и систематической психологизации исходной системы Тейлора понадобилось несколько десятилетий целенаправленных и трудоемких исследований в русле современных управленческих концепций «человеческих факторов» и «человеческих отношений». Такие прикладные психологические и социально-психологические исследования далеки от завершения, от устойчивого и массового внедрения в сферу современного производства и бизнеса. Это неотъемлемый компонент культуры не только конкретного руководителя или предприятия, но и государства, и наличной цивилизации в целом.

### Библиографический список

1. Левин К. Социализация системы Тейлора. Л.-М., 1925.
2. Тейлор Ф. Административно-техническая организация промышленных предприятий. СПб., 1912.
3. Тейлор Ф. Искусство резать металлы. СПб., 1909.

4. *Тейлор Ф.* Научные основы организации промышленных предприятий. СПб., 1912.
5. *Тейлор Ф.* Почему заводчики не любят только что окончивших инженеров. Харьков, 1910.
6. *Тейлор Ф. У.* Тейлор о тейлоризме. Л.-М.: Техника управления, 1931.

**А. К. Третьякова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Well-being в организации: почему это важно**

Раскрыто понятие well-being программы, проанализированы результаты международных и отечественных исследований в данном направлении. Определены составляющие модели благосостояния сотрудников.

**Ключевые слова:** благосостояние; управление персоналом; well-being; вовлеченность сотрудников; здоровьесберегающие технологии.

Каждая современная компания, которая хочет получать прибыль и быть популярной на рынке, стремится улучшать свои показатели всеми возможными способами. Главным ресурсом любой компании являются человеческие ресурсы. Эмоционально-психологический климат в коллективе, общее состояние здоровья сотрудников — все это влияет на их эффективность труда, поэтому одной из важнейших задач руководства является создание благоприятной атмосферы. *Цель статьи* — рассмотреть well-being подход, доказать его положительное влияние на психоэмоциональное состояние коллектива. Нами определены следующие задачи: кратко описать историю появления well-being подхода; описать зарубежный опыт его внедрения; описать основные проблемы, которые помогает решить данный подход.

**Теория и методология исследования.** В ходе написания статьи нами были использованы метод анализа, системный подход и метод дедукции. В результате проведенной работы нами была обоснована актуальность well-being подхода; на основе статистических данных доказана его эффективность и положительное влияние на психоэмоциональное состояние коллектива.

Мы пришли к выводам, что well-being подход — это относительно новое и активно развивающееся направление, которое несмотря на свою новизну было взято на вооружение отечественными компаниями. Популярность данного подхода, как нам видится, связана с непосредственной заинтересованностью высшего руководства в трудоспособности и эффективной работе сотрудников.

**Практическая значимость** работы состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы в процессе внедрения well-being подхода в организациях.

Благополучие (или благосостояние) сотрудников является частью общей корпоративной культуры, без которой сегодня не обходится ни одна развитая организация. Необходимость и актуальность внедрения в работу программы не только по адаптации, развитию и обучению персонала, но и по благополучию — важный вопрос современности, который общим словом называется «well-being» [4, с. 196].

Well-being—это комплексный подход, который несет в себе не только физическое состояние, но и другие аспекты, появился недавно, в 2010 г. после выхода исследования «Well-being: The Five Essential Elements». Концепцию well-being Британский Королевский Институт персонала и развития (CIPD) определяет как создание среды для достижения удовлетворенности, которая помогает сотруднику процветать и полностью раскрывать свой потенциал как во благо себя, так и своей организации. При этом, механизм поддержки благополучия должен работать постоянно, от процесса найма до последнего рабочего дня и организовывать его так, чтобы был найден баланс между потребностями сотрудника и потребностями компании<sup>1</sup>.

Главной особенностью well-being-программ является чисто индивидуальный подход, который может «открыть второе дыхание» определенной компании и ее сотрудников. Как показывает практика последних лет, внимание к благополучию рядовых сотрудников — это один из ключевых бизнес-навыков руководителя, который помогает достигать высокой производительности всего коллектива в компании. Well-being-программы становятся частью корпоративной культуры развитых компаний, так как чем выше уровень удовлетворенности сотрудника, тем лучше растет его производительность труда. Например, для американского бизнеса программы well-being стали действенным инструментом, помогающим в борьбе с финансовыми затратами в результате болезней и потерь рабочего времени подчиненными. Приведем статистические данные: в результате гипертонии экономика США теряет ежегодно 48,6 млрд долл. Повышенное артериальное давление как раз и является результатом несбалансированного рабочего графика и хронического стресса; депрессивное состояние у сотрудников — это фактор, который ежегодно отбирает у бизнеса США 210 млрд долл.; согласно данным ВОЗ, инвестирование в программы психического здоровья, дает отдачу в 3–4 раза. Общий вклад комплексных well-being-программ — это экономия на больничных и внезапных отгулах [1].

На сегодняшний день «well-being» технология пользуется спросом у ведущих компаний как в России, так и за рубежом. При этом отече-

---

<sup>1</sup> *Health and Well-being at work 2021: CIPD report.* URL: [https://www.cipd.co.uk/Images/health-wellbeing-work-report-2021\\_tcm18-93541.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/health-wellbeing-work-report-2021_tcm18-93541.pdf) (дата обращения: 28.09.2022).

ственный опыт внедрения технологии сталкивается с трудностями на уровне высшего руководства, которое зачастую не до конца осознает его важность и необходимость. Так, исследование применения технологии «Well-being» в гуманизации трудовой деятельности персонала организаций в цифровой экономике проведенное О. Л. Чулановой и С. А. Булгаковой показало, что большинство респондентов ощущают сильное влияние физических, психических, производственных, непроизводственных факторов, связанных с состоянием личности на показатели их работы и них самих [3]. В исследовании также говорится о том, что респонденты готовы и хотят получать разноплановую помощь в борьбе с негативными факторами, но им эту помощь не предлагают.

С точки зрения бизнеса, благополучие сотрудника влияет на:

производительность. Well-Being способствует повышению эффективности и производительности. Если работники чувствуют себя хорошо, они ведут здоровый образ жизни и лучше принимают решения;

командный/нравственный дух. Когда потребности сотрудников удовлетворяются на всех уровнях, включая физический, умственный и финансовый, то они чувствуют себя более ценными для компании, улучшается климат в коллективе;

репутацию, привлечение и удержание сотрудников. Если у компании хорошая репутация на рынке как у работодателя, уважающего и поддерживающего баланс между работой и личной жизнью, то такая компания, конечно, с большей вероятностью сможет привлечь на свои рабочие места опытных кандидатов и удержит своих сотрудников на более длительный период;

клиенториентированность. Лучшими бренд-послами организации являются, непосредственно, их счастливые сотрудники. Если они будут чувствовать и видеть хорошее отношение к ним, то их интерес в понимании продуктов и услуг и более качественном удовлетворении потребностей клиентов возрастет<sup>1</sup>.

Well-being-подход — это комплекс мер, рассчитанный на отдачу в среднесрочной или долгосрочной перспективе. Для начала работы в well-being-направлении нужны:

подробный опрос сотрудников для выявления «слепых пятен» и приоритетных направлений активности;

анализ имеющихся ресурсов — финансовых, временных, человеческих;

разработка комплексной программы с учетом специфики работы;

---

<sup>1</sup> *Well-being* программа: как заботиться о благополучии сотрудников // HR-директор. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67735-well-beingprogramma-20-m7> (дата обращения: 28.09.2022).

привлечение топ-менеджмента предприятия к реализации программы.

Помехами при внедрении well-being могут быть: непоследовательность руководства; излишняя напористость; неготовность сотрудников принимать помощь [2, с. 16].

В заключение можно резюмировать, что well-being — это та концепция, которая нуждается в систематическом и пошаговом подходе — здесь большая роль в ее обеспечении ложится на плечи HR-специалистов. К сожалению, нельзя реализовывать в команде только один аспект благосостояния — например, давать скидку в санатории и полагать, что дело сделано. Важность комплексного подхода только растет. Необходимо понимание ценности ухода за эмоциональным состоянием и грамотно распределять финансы.

### Библиографический список

1. *Димитриева С. Д.* Well-Being программа как средство заботы о сотрудниках организации // Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики: сб. тр. Междунар. науч.-практ. конф. (Симферополь, 23 ноября 2021 г.). Симферополь: Ариал, 2021. С. 112–113.

2. *Еремеева М. М.* Well-Being: влияние на результативность деятельности организации // Экономика предприятий, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты: сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 5 марта 2021 г.). Пенза: Наука и просвещение, 2021. С. 15–18.

3. *Чуланова О. Л., Булгакова С. А.* Исследование применения технологии «well-being» в гуманизации трудовой деятельности персонала организаций в цифровой экономике // Вестник Евразийской науки. 2019. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/40ECVN319.pdf> (дата обращения: 28.09.2022).

4. *Чуланова О. Л., Булгакова С. А.* Ортобиотические компетенции и well-being компетенции персонала организации в структуре soft skills персонала в цифровой экономике // Материалы Ивановских чтений. 2018. № 4 (22). С. 193–201.

Научный руководитель: **М. В. Чудиновских**,  
кандидат юридических наук, доцент

# Управление персоналом и компетенции будущего в условиях технологических изменений

**М. В. Ботенёва**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## Изменение роли HR в современном мире

Статья посвящена рассмотрению вопросов построения бизнес-ориентированной HR-функции в современном мире.

**Ключевые слова:** бизнес-ориентированная модель HR; HR-бизнес-партнер.

Изменения ускоряются. Каждый новый день — это новые вызовы для бизнеса. Руководители сталкиваются с «масштабными и имеющими далеко идущие последствия социальными, экономическими и технологическими изменениями», при этом в основе любого бизнеса по-прежнему лежат компетенции сотрудников — комбинация навыков, знаний и опыта каждого отдельного человека. Значимость человеческого потенциала возрастает с каждым днем. В этих условиях службы управления персоналом могут стать ключевым драйвером изменений, и как следствие — дать дополнительные возможности бизнесу.

Центральную роль в трансформации служб управления персоналом сегодня занимает формирование бизнес-ориентированной HR-службы. При этом часть руководителей уверена, что их HR-подразделение итак максимально ориентировано на бизнес. Однако, «не летит». Служба есть, а соответствующей поддержки нет.

Бизнес-ориентированная модель лежит в основе концепции HR-бизнес-партнерства (далее «HRBP» — от англ. Human Resource Business Partner). Это одна из самых известных и широко применяемых в мире концепций, описывающих новую модель взаимодействия HR-функции с бизнесом.

В процессе своей эволюции HR играл разные роли, которые описывались различными авторами. Некоторые из них приведены в таблице.

### Роли специалиста по управлению персоналом [2]

Автор	Роли	Описание
Legge (1978)	1. Новатор. 2. Решение проблем	1. HR следует развитию организации и помогает ей достигать своих целей. 2. Выступает в роли «решателя» HR-проблем

Окончание таблицы

Автор	Роли	Описание
Tuson and Fell (1986)	1. Клерк. 2. Администратор контрактов/договоров. 3. Архитектор	1. HR-политики реактивны, рутинная работа — весь авторитет у линейных менеджеров. 2. HR политики работают. 3. Апробированные HR-политики, сила функции во вкладе в бизнес через его понимание и профессионализм
Monks (1992)	1. Администратор. 2. Новатор-профессионал	1. HR играет поддерживающую/административную роль. 2. HR стремится изменить традиционные практики и занимает проактивную позицию. 3. HR — член СД, пытается интегрировать бизнес и HR-стратегии
Storey (1992)	1. Агент изменений. 2. Советник. 3. Регулятор. 4. «Служанка»	1. HR играет стратегическую роль. 2. Действует как внутренний консультант. 3. Формулирует и мониторит правила работы с персоналом. 4. Предоставляет простые сервисы линейным менеджерам
Wilkinson & Marchington (1994)	1. Провайдер сервиса. 2. Внутренний «подрядчик». 3. Советник. 4. Агент изменений	1. HR решает рутинные возникающие задачи. 2. HR операционный и профессиональный. 3. Работает над созданием HR-политик и практик. 4. Стремится создать новую HR-культуру и внедрять новые HR-инициативы
Reilly (2000)	1. Стратег/интегратор. 2. Консультант. 3. Администратор /контролер	1. HR осуществляет вклад в долгосрочной перспективе. 2. HR вносит вклад как в операционные, так и в стратегические результаты

В 1997 г. Дейв Ульрих (Dave Ulrich) опубликовал свою книгу «Human Resource Champions». Появился новый подход к формулированию роли HR в современном мире (см. рисунок).

В первоначальной модели Дейва Ульриха две оси, на пересечении которых появляются четыре роли. Благодаря этой модели мы можем сместить фокус с операционных задач на стратегию.

Административный эксперт: учет персонала, автоматизация операций, связанных с циклом жизни сотрудника в организации, подготовка отчетов и т. д.

Представитель сотрудников: адаптация, корпоративная культура, формирование здорового климата в коллективе, решение конфликтов, споров, формирование совместно с руководителями программ обучения.

Агент перемен: стратегическая роль. Отвечает за внедрение изменений в поведении персонала и организации в целом.



Роли HR в модели Ульриха [2]

Стратегический партнер: работа с высшим и старшим менеджментом по выполнению стратегии с точки зрения кадрового потенциала и человеческих ресурсов.

Далее эти роли «укладываются» в организационную модель [3].

Идеальный вариант — HR-процессы транзакционного, рутинного характера (операционную деятельность) выводятся в структуру Общих центров обслуживания (далее — ОЦО).

Для проектирования и автоматизации эффективных бизнес-процессов создаются Центры экспертизы.

В отдельный блок выделяются HR-бизнес-партнеры — сотрудники, которые работают с высшим и старшим менеджментом и сфокусированы на стратегию и будущее организации. Они на 100 % уходят от операционки.

Такая модель уже работает в российских компаниях. Но если ОЦО и Центры экспертиз в разных компаниях выглядят, по сути, одинаково (переменные — наполнение функциональных единиц и формат работы — в штате компании или аутсорсинг), то с блоком HR BP все не так очевидно.

Компании вкладывают в эту роль разные смыслы. На сегодняшний день, на сайте hh.ru (локация — Екатеринбург) размещено 12 вакансий. При этом 8 вакансий обозначены как «руководитель службы персонала (HR BP)», «директор по персоналу (HR BP)», «HR BP (HR generalist)».



Из этого можно сделать вывод — до сих пор у руководителей нет четкого понимания сущности должности HR BP.

Например, по части вакансий указаны обязанности, которые никак не относятся к роли HR BP.

### **HR Business Partner / HR Директор**

Обязанности:

организация и эффективная работа по подбору (массовый подбор и точечный подбор для обеспечения нужд офиса, реферальные программы);

построение системы преемственности и развития внутренних талантов (assessment-центры, интервью для внутреннего продвижения);

выстраивание и налаживание системы внутреннего обучения;

построение эффективной системы мотивации (бонусы, льготы и работа со ставками);

организация тренингов и корпоративных мероприятий;

сопровождение в кадровых вопросах.

Мы видим: в описании вакансии перечислен функционал, которым реально занимается служба управления персоналом. Так что же не так?

Важно помнить, что HR BP — это стратегическая роль. Отправная точка для изменений — это текущее состояние дел в тех организационных единицах, с которыми работает HR BP. Он самостоятельно не занимается традиционными функциями HR (например, организацией тренингов и корпоративных мероприятий, как в описании вакансии выше), ведь эти функции выполняют сотрудники ОЦО. Построение эффективной системы мотивации — это функционал центра экспертизы. HR BP — это связующее звено между руководителями, центрами компетенций и ОЦО, он представляет интересы бизнеса перед центрами компетенций и ОЦО.

HR BP отвечает за проектирование будущего с точки зрения человеческих ресурсов, он создает HR-решения под стратегические, организационные и бизнес-приоритеты.

Дэйв Ульрих, в одной из своих книг, написанной совместно с Уэйн Брокбэнк [4], фиксирует «специалист по управлению человеческими ресурсами создает дополнительную ценность лишь в том случае, если его компетенции обеспечивают бизнес-результат». Именно на достижении бизнес-результатов должен фокусироваться HR BP.

На практике же «фокус на бизнесе» зачастую интерпретируется как «сопровождение бизнеса по всем HR-вопросам». Часто слышу требование — «должен уметь работать руками». И... HR BP начинает «работать руками», грязнет в операционке и абсолютно не мыслит стратегическими категориями.

Важно устранять данный «разрыв» и начинать, на мой взгляд, необходимо с момента обучения будущего HR BP в вузе. Этой же точки зрения придерживается и Р. А. Долженко. В своей статье он пишет: «на сегодняшний день, к сожалению, отечественные вузы, которые обеспечивают подготовку российских студентов по профилю „управление персоналом“, выпускают на рынок специалистов, ни количество, ни уровень компетентности которых во многом не соответствуют запросам экономики. Нужна экспертиза образовательных программ» [1]. Важно, чтобы данная экспертиза проводилась совместно с представителями бизнеса.

### Библиографический список

1. Долженко Р. А. Анализ рынка труда в сегменте «Управление персоналом» // ЭКО. 2018. № 8 (530). С. 161–179.
2. Левичев Ю. Почему HR не может оставаться прежним // Штат. 2014. № 1. URL: <http://www.hrmedia.ru/node/1178>.
3. Сергеев С. Современная HR-функция. Практика и проблематика внедрения в России, СНГ и ЦВЕ. Екатеринбург: Издательские решения, 2020. 350 с.
4. Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество. М.: Претекст, 2017. 361 с.

**А. В. Вахмянина**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

### Теоретический анализ роли надпрофессиональных компетенций в управлении карьерой молодежи<sup>1</sup>

Грамотное управление человеческими ресурсами, формирование, развитие и оценка как надпрофессиональных, так и профессиональных компетенций специалистов – все это имеет влияние на управление карьерой молодых людей. В статье представлен библиографический анализ подходов к роли надпрофессиональных компетенций в управлении карьерой молодежи.

**Ключевые слова:** надпрофессиональные компетенции; карьера; молодежь; управление карьерой.

Управление карьерой — это неотъемлемая составляющая трудового пути каждого специалиста на рынке труда. Грамотное управление своей карьерой состоит из развития множества составляющих, среди которых не последнюю роль играют развитие надпрофессиональных

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-29-07435.

и профессиональных компетенций человека. Компетенцией являются не просто знания и умения, а способность удовлетворять сложные требования, используя и мобилизуя психосоциальные ресурсы (включая навыки и установки) в конкретном контексте [5]. В своей работе мы не ставим целью проанализировать влияние каждой компетенции в карьерном ориентировании, старте карьеры и карьерной самореализации молодого человека, мы представляем результаты анализа мнений исследователей по поводу важности уделения внимания в этом процессе надпрофессиональным компетенциям в целом.

Под надпрофессиональными компетенциями (НПК) мы подразумеваем широкий набор навыков и моделей поведения, особенностей межличностных отношений и качеств личности, которые позволяют человеку быстро ориентироваться и адаптироваться к задачам и вызовам окружающей среды, налаживать отношения и устанавливать контакты, показывать высокую эффективность труда и достигать поставленных целей и задач [3].

Существует большое количество подходов к кластеризации надпрофессиональных компетенций. В данном исследовании рассматривалась классификация А. В. Пеша и ее коллег, которые выделяют среди НПК 4 кластера:

- цифровые компетенции (общая техническая компетенция, медиакомпетенция);

- мышление и интеллект (управление информацией, системное мышление);

- коммуникативные компетенции (общая коммуникативная компетенция, мультиязычность);

- социо-эмоциональные компетенции (работа в режиме высокой неопределенности быстрой смены задач, взаимодействие с людьми) [3].

Каждая из представленных компетенций в определенной степени имеет влияние на управление карьерой сотрудника. Развивая и совершенствуя НПК, которые необходимы в разные периоды профессиональной деятельности, кандидат увеличивает свою конкурентоспособность на рынке труда, а также совершенствует свои навыки управления собственной карьерой [2].

Для современного рынка труда все более важными становятся универсальные работники. Они гибкие, быстро реагируют на ситуации, следят за последними мировыми трендами. Для развития своей карьеры в данных условиях молодой сотрудник должен обладать не только системным мышлением на высоком уровне, но также и творческим мышлением [4].

Из опроса, который проводился Сбербанком (результаты исследования были приведены в городе Давос на Всемирном экономическом форуме в 2017 г.), было представлено, что около 90 % работодателей признали *soft skills* самыми незаменимыми при найме сотрудников, а также для развития их профессиональной карьеры. Несмотря на это родители тратят на развитие надпрофессиональных навыков молодежи только около 2 % от семейного бюджета<sup>1</sup>.

Рассмотрим подходы различных авторов к роли развития надпрофессиональных компетенций в управлении карьерой молодежи в таблице, для того чтобы понять, насколько актуальна тема, которая выбрана для исследования.

**Определение роли надпрофессиональных компетенций  
в управлении карьерой молодых специалистов  
российскими и зарубежными авторами**

Автор	Определение
А. В. Кандаурова	В современном мире надпрофессиональные компетенции являются определяющим фактором профессионального успеха специалиста
Р. И. Платонова, Г. Б. Михина	Поиск эффективных средств и методов развития надпрофессиональных компетенций будущих специалистов в процессе обучения — актуальная проблема современного профессионального образования: диагностика и развитие уникальных личностных качеств, творческих способностей, ценностных ориентаций и мотивации, формирующих внутренний потенциал молодых специалистов на самореализацию, самосовершенствование и самоорганизацию профессиональной деятельности, жизни, которые позволяют принимать решения самостоятельно и активно действовать, опережая меняющиеся условия и вызовы общества
Е. А. Степашкина, А. К. Сухоедов, Д. Ю. Гужеля	Большинство работодателей не только принимают во внимание уровень образования и академическую подготовленность выпускников, но также делают упор на оценку компетенций при приеме на работу
Д. Варламова	Когда мы говорим о базовых навыках XXI в., стоит прежде всего иметь в виду, что узкопрофессиональные компетенции сейчас будут отходить на второй план. Потому что знания очень быстро обновляются, технологии очень быстро обновляются, в любой профессии постоянно появляются новые инструменты. Соответственно, на протяжении жизни и карьеры человеку придется много раз переучиваться этим узкопрофессиональным знаниям и навыкам. Поэтому на первый план выходят так называемые «мягкие» навыки
Д. Канеман	Обладание надпрофессиональными компетенциями позволяет молодым специалистам виртуозно оперировать знаниями и инструментами, дающими возможность решать, помимо основных, нетипичные и нестандартные задачи, а также эффективно выстраивать карьерный путь

<sup>1</sup> *HR-elearning* — современные тренды управления персоналом HR. Кадровое дело для новичков. URL: <https://hr-elearning.ru>.

Автор	Определение
К. Наглер	Именно надпрофессиональные компетенции обеспечивают 80 % успеха профессиональной деятельности, успешную и быструю социально-профессиональную адаптацию

*Примечание.* Сост. по: [1, с. 84; 4, с. 180; 6, с. 4; 7, р. 49, 308; 8, с. 104].

Таким образом, проведя анализ подходов к определению роли надпрофессиональных компетенций в карьере молодежи российских и зарубежных авторов, можно проследить общую точку зрения о том, что на карьерном пути они не менее важны, чем профессиональные. Тем не менее, некоторые из авторов отмечают, что обучение в высших школах не всегда развивает нужные надпрофессиональные компетенции у молодежи. Поэтому университетам и молодым специалистам стоит обратить на данный факт особое внимание и пересмотреть индивидуальные образовательные маршруты, усиливая их развитием широкого спектра компетенций.

### Библиографический список

1. *Кандаурова А. В.* Роль надпрофессиональных компетенций в профессиональном развитии обучающихся // Вестник Нижневартковского государственного университета. 2021. № 4. С. 78–86. DOI: 10.36906/2311-4444/21-4/08.
2. *Касаткина Н. П., Шумкова Н. В.* От самообразования к самозанятости: непарадный вход молодежи на рынок труда // Мониторинг. 2020. № 3 (157). С. 201–223.
3. *Пеша А. В., Шавровская М. Н., Николаева М. А.* Азбука надпрофессиональных компетенций. Фреймворк. Казань: Бук, 2022. 92 с.
4. *Платонова Р. И., Михина Г. Б.* Актуальность soft skills в профессиональном плане будущих специалистов // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2018. Т. 7, № 4 (25). С. 177–181.
5. *Развитие и оценка надпрофессиональных компетенций студентов университетов: теоретико-методологические основы / А. В. Пеша, М. Н. Шавровская, М. А. Николаева [и др.]; под общ. ред. А. В. Пеша.* Казань: Бук, 2020. 248 с.
6. *Степашкина Е. А., Суходоев А. К., Гужеля Д. Ю.* Исследование профиля надпрофессиональных компетенций, востребованных ведущими работодателями при приеме на работу студентов и выпускников университетов и молодых специалистов. М.: НИУ ВШЭ, 2022. 32 с. (Современная аналитика образования. 2022. № 2 (62)).
7. *Kahneman D.* Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux, 2013. 499 p.
8. *Nagler C.* Empirische Analyse Methoden zur Bewertung der Kompetenzen und Effektivität der Arbeits im Vergleich. Hamburg, 2011.

**А. В. Вербенская**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Компетенции будущего в условиях цифровой экономики**

Статья посвящена анализу современной ситуации в экономике и на рынке труда, обусловленной процессами цифровизации, развитием и внедрением технологий Индустрии 4.0. Автор выделяет перспективные направления развития компетенций работников. Сделаны выводы о важности способности к обучению и эмоционального интеллекта в современном мире.

**Ключевые слова:** рынок труда; цифровая экономика; развитие персонала; обучение; компетенции; четвертая промышленная революция; трансформация образования.

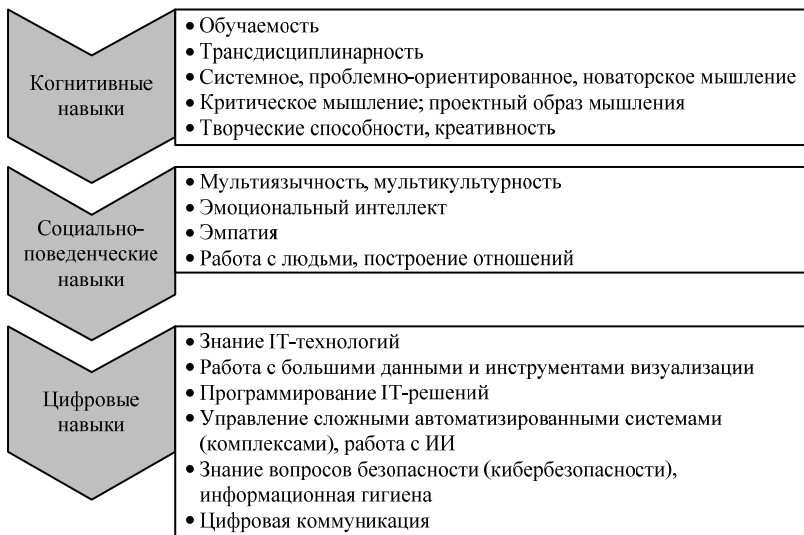
Современный мир развивается стремительно. В условиях наступающей четвертой промышленной революции и цифровизации экономики происходит усложнение технологий и бизнес-процессов. Это отражается и на области управления персоналом — современным работникам требуются новые знания и компетенции, а перед руководителями и HR-специалистами возникают новые вызовы и задачи в рамках обучения и развития персонала.

Целью статьи является анализ современных трендов в экономике и на рынке труда и формирование рекомендаций с учетом новых вызовов для системы образования. Проведен контент-анализ, в результате которого выделены ключевые компетенции работника будущего.

Вопросу современных компетенций посвящены исследования Г. И. Абдрахмановой, А. И. Казарцевой, В. Г. Квачева, Н. В. Кожуховой, Р. И. Платоновой [3; 4; 5; 6; 7]. Перед тем обратиться к ним, рассмотрим текущую ситуацию в экономике.

Процессы цифровизации определяют траектории развития экономики и общества. Как следует из доклада НИУ ВШЭ [7], становление цифровой экономики является приоритетным направлением для США, Великобритании, Японии, в том числе и для России. К ключевым цифровым технологиям нового поколения относятся искусственный интеллект, робототехника, Интернет вещей, технологии беспроводной связи и др. Их внедрение, по оценкам [7], способно повысить производительность компаний на 40 %.

В соответствии с данными тенденциями к работникам предъявляются новые требования. В частности, *hard skills* все больше обретают цифровую направленность. Владение цифровыми навыками становится необходимостью как на повседневном уровне, так и на профессиональном, вплоть до программирования ИТ-решений и работы со сложными автоматизированными системами. Что касается *soft skills* — их структура меняется, а сами навыки усложняются (рис. 1).



**Рис. 1.** Ключевые навыки современного работника<sup>1</sup>



**Рис. 2.** Взаимосвязь навыков будущего

<sup>1</sup> Сост. по: [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7].

Несмотря на возрастающую популярность «цифровых» навыков, основной, фундаментальной по-прежнему остается способность учиться (рис. 2).

В дополнение к этому важны гибкость, умение позитивно реагировать на новые условия и задачи, готовность все время учиться новому и осваивать новые навыки, а при необходимости — и новую профессию.

Еще одним поводом к непрерывному обучению является необходимость решения задач, требующих междисциплинарных решений. Это связано с появлением глобальных проблем, которые невозможно изучить в рамках одной предметной области [2]. Наряду с этим активно упоминаются кросс-культурные компетенции — способность осознавать и воспринимать культурные различия [1; 2; 4; 5; 6].

Все больше возникает потребность в работе с большими данными. Вследствие усложнения технологий возрастает важность защиты данных, знания основ информационной безопасности и информационной гигиены.

Новые навыки и компетенции требуют пересмотра подходов к образованию. Автор считает, что перечисленные навыки следует рассматривать в увязке с основной фундаментальной компетенцией — способностью к обучению, которая лежит в основе освоения любого навыка. Соответственно, «ключом» к ней является правильная мотивация обучающихся. В странах-лидерах сейчас смещается акцент с простой «передачи знаний» на развитие когнитивных и универсальных навыков [6].

Наряду с проникновением во все сферы жизнедеятельности цифровых разработок и алгоритмов, как отмечают [2; 6], наиболее конкурентны такие компетенции, как творческое начало, критическое мышление, способность к сотрудничеству и формированию доверительных отношений. Особо отмечается эмоциональный интеллект (LQ) — «потенциал любить, умение взаимодействовать с людьми на основе общечеловеческих ценностей» [6]. Исходя из этого, можно заключить: несмотря на популярность навыков «цифрового» мира, по-прежнему остаются актуальны навыки, связанные с коммуникацией, нестандартным мышлением — то, что, по сути, является конкурентными преимуществами человека перед машиной.

### Библиографический список

1. *Аранжин В. В., Нехода Е. В.* Трудовые ценности и навыки будущего: структура и содержание // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2019. № 48. С. 150–165. DOI: 10.17223/19988648/48/11.

2. *Гурбан И. А.* Глобальные образовательные тренды: вызовы для России // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2015. Т. 14, № 5. С. 812–830. DOI: 10.15826/vestnik.2015.14.5.045.



3. Казарцева А. И., Колосова Н. В., Переславцева И. И. Инновационные подходы к формированию и развитию цифровых компетенций // Регион: системы, экономика, управление. 2019. № 3 (46). С. 50–53.

4. Квачев В. Г., Юдина М. А. Индустрия 4.0: поражение работы или победа творческого труда? // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 64. С. 140–158.

5. Кожухова Н. В., Серпухова Е. П., Веселова Ю. В., Кожухова Д. А. Компетенции «будущего» в условиях цифровой экономики // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11, № 7. С. 1875–1892. DOI: 10.18334/err.11.7.112993.

6. Платонова Р. И., Михина Г. Б. Актуальность soft skills в профессиональном плане будущих специалистов // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2018. Т. 7, № 4 (25). С. 177–181.

7. Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение: докл. к XX Апрельской междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества (Москва, 9–12 апреля 2019 г.) / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневецкий, Л. М. Гохберг [и др.]. М.: НИУ ВШЭ, 2019. 82 с.

Научный руководитель: **Е. Е. Лагутина**,  
кандидат экономических наук, доцент

#### **Ф. Г. Волова**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург,  
СМК «АСТРАМЕД-МС», г. Реж (Свердловская область)

### **HR-тренды: стратегия, аналитика, благополучие**

Эффективный персонал является одним из наиболее значимых стратегических ресурсов любой современной организации, а одним из ключевых направлений – реализация HR-стратегии для достижения целей компании через эффективные методы управления персоналом. Актуальность темы обусловлена необходимостью реализации кадровой стратегии в условиях вызовов современности, с учетом сложившихся HR-трендов. В статье рассмотрены ключевые тренды в сфере HR, которые нашли свое подтверждение в 2021–2022 гг. и прогнозируются в последующие годы. Проведен анализ направлений работы HR-команд, выявлены положительные и отрицательные тенденции, с которыми компании столкнулись, а также тренды в HR, на которые нужно обратить внимание в настоящее время.

**Ключевые слова:** HR-тренд; развитие персонала; HR-аналитика; социальное благополучие.

В начале 2021 г. международная сеть компаний в области консалтинга и аудита (Gartner, Forbs, Deloitt, Mercer) сформулировала свои прогнозы по управлению человеческими возможностями. Следует отметить, что многие из них нашли свое подтверждение и развитие в 2022 г. Среди ключевых трендов, на наш взгляд, стоит выделить три.

**Первый тренд** — трансформация удаленного формата занятости в гибридный формат, представляющий собой сочетание удаленного и офисного режимов работы, который стал особенно популярен в период пандемии. Гибридный формат уже внедрили корпорации в сфере: IT-компании, ретейла, банкинга. Среди них «Альфа-банк», «Яндекс», «Сбер» — они пришли к автоматизации своих процессов, именно благодаря той смене парадигмы, которая произошла во время наступления пандемии.

Эксперты, при этом, прогнозируют следующие возможные последствия данного тренда:

глокализация — понятие, представляющее собой гибрид двух слов: глобализации и локализации, которое предложил ввести английский ученый Р. Робертсон [3], который утверждает, что глобальные и локальные тенденции «в конечном счете, взаимно дополняемы и взаимопроникают друг в друга, хотя в конкретных ситуациях могут прийти в столкновение». По сути, девиз Римского клуба, появившийся в 60-х гг. прошлого века: «Думай глобально, действуй локально», — это и есть формула глокализации;

снижение чувства причастности сотрудников к компании, падение вовлеченности;

усиление фокуса на HR-аналитику, представляющую собой практику сбора данных об организации и людях с целью улучшения бизнес-процессов.

**Второй тренд** — фокус внимания на социальное благополучие (well-being). По мнению экспертов, комфортные условия труда и всесторонняя поддержка сотрудников в рамках программ well-being могут помочь в противостоянии выгоранию, снижению мотивации и вовлеченности.

Понятие well-being включает в себя 5 компонентов:

1. Карьерное благополучие, включающее системную работу с кадровым резервом, развитие горизонтального продвижения сотрудников, проведение для персонала фасилитационных сессий, обсуждение с сотрудниками стратегических планов, чтобы формировалось видение того, куда идет компания, а соответственно, куда может пойти сотрудник вместе с компанией.

2. Социальное благополучие, включающее проведение корпоративных и командообразующих мероприятий, групповых мастер-классов, соревнований, мероприятий, направленных на психологическую разгрузку, творческие проявления личности.

3. Финансовое благополучие, предполагающее обеспечение конкурентоспособной заработной платой своих сотрудников, а также си-

стемное информирование об особенностях начисления заработной платы, содействие в повышении уровня финансовой грамотности сотрудников.

4. Физическое и моральное благополучие — содействие сохранению баланса работы и личной жизни.

5. Содействие развитию сообщества единомышленников — корпоративных и профессиональных комьюнити, что способствует не только укреплению социального и морального благополучия, но и обеспечивает распространение инноваций в компании [2], рост уровня профессионализма сотрудников, обмена знаниями, опытом, лучшими практиками, поиск новых идей и более эффективных подходов к решению поставленных перед ними задач [1].

Пандемия создала множество источников стресса, выросла неопределенность, и успешные компании сделали правильный акцент на здоровье людей, как физическом, так и ментальном. Выпущенные в июне 2021 г. Стандарты ISO 45003 изменили правила игры. Если раньше компании фокусировались на здоровье, охране труда, технике безопасности и исключении травматизма, то теперь психологические опасности играют такую же роль. Исследования Deloitte показали, что стоимость проблем с ментальным здоровьем в 8 раз выше несчастных случаев на производстве<sup>1</sup>.

**Третий тренд** — поддержка и развитие принципов: разнообразие (Diversity), равенство (Egualliti), эксклюзивность (Exclusiviti).

Мир меняется и у социума есть большой запрос на равенство условий работы, признание того факта, что каждый человек уникален, уважение к тому, что уникальность человека может быть связана с его национальностью, полом, возрастом, физическими способностями и религиозными взглядами. Это также признание того, что все люди — уникальные, но имеют много общих характеристик, которые помогают им сотрудничать с другими, при выполнении общей задачи.

В этой части, компании, учитывая принцип равенства, уделяют особое внимание принципу — равное вознаграждение за равный труд, начиная с осведомленности, формирования толерантности к разным категориям своих сотрудников.

Если говорить об эксклюзивности, то есть примеры внедрения различных поддерживающих программ, например спортивных, социальных, таких как поддержка направления «женское лидерство», что положительно отражается на бренде работодателя.

---

<sup>1</sup> Прогноз в области корпоративных программ благополучия. URL: <https://life-addwiser.com/blog/well-being-trends-2022> (дата обращения: 05.10.2022).

Все рассмотренные тренды, как в совокупности, так и отдельно представляют особый интерес, заслуживают более детального изучения, рассмотрения и применения на практике.

### Библиографический список

1. Долженко Р., Гиниева С. Об использовании профессиональных сообществ в управлении персоналом // Общество и экономика. 2017. № 10. С. 140–150.
2. Долженко С. Б., Долженко Р. А., Харченко В. С., Назаров А. В. Деятельность профессиональных экспертных сообществ: особенности мотивации участников и оценка их вовлеченности // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 5 (165). С. 345–373. DOI: 10.14515/monitoring.2021.5.1834.
3. Robertson R. Glocalization: Time — Space and Homogeneity — Heterogeneity // Global Modernities / ed. by M. Featherstone, S. Lash and R. Robertson. London, 1995. P. 25–44.

Научный руководитель: **С. Б. Долженко**,  
кандидат экономических наук, доцент

**Ю. П. Девятова**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## Организация работы по адаптации работников на предприятии

В современном мире поиску высококвалифицированных сотрудников уделяется много времени и сил. Данный процесс является достаточно длинным, сложным и дорогостоящим. В статье на примере предприятия горнодобывающей отрасли показана методика оценки эффективности системы адаптации персонала.

**Ключевые слова:** персонал; эффективность адаптации; программа адаптации.

На сегодняшний день в условиях рыночной экономики для многих организаций остро стоит вопрос их конкурентоспособности, которая напрямую зависит от качества управления человеческими ресурсами. Продуктивная и слаженная работа всего персонала, как известно, в первую очередь зависит от организации эффективного подбора сотрудников. Но помимо данного процесса, не менее важную роль в обеспечении эффективной деятельности компании играет четко разработанная HR-менеджером система адаптации персонала.

Грамотно выстроенная система адаптации позволит снизить текучесть кадров, а в последствии и издержки, затрачиваемые в процессе поиска новых сотрудников, обеспечить нормальное протекание про-

цесса ознакомления работников с коллективом и корпоративной культурой.

В современной экономической литературе существует несколько подходов к трактовке понятия «адаптация». Исследованием сущности и особенностей функционирования процесса адаптации персонала занимались Д. А. Аширов, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин, А. П. Егоршин, И. П. Павлова и др. [4; 5]. Актуальные вопросы управления процессом адаптации в условиях дистанционной занятости раскрываются в работе Т. А. Камаровой [2], К. А. Кортусовой и О. А. Коропец [3].

Анализируя труды выше приведенных исследователей, можно четко проследить общие черты в определениях понятия «адаптация» и вывести обоснование данного процесса в общем значении: Адаптация — это процесс освоения сотрудником новых функциональных задач, знакомство с организацией, коллективом и корпоративной культурой.

В современных условиях развития экономики перед организациями остро встал вопрос о разработке и реализации эффективной системы адаптации персонала, поскольку прием и последующая трудовая адаптация персонала являются важнейшими элементами системы управления персоналом и кадровой политики организации [1].

Охарактеризовать процесс адаптации в организации можно с помощью анализа следующих показателей: коэффициент текучести персонала на испытательном сроке и коэффициент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок.

Рассмотрим методику оценки эффективности системы адаптации персонала на примере предприятия горнодобывающей отрасли.

В таблице представлено движение кадров горнодобывающего предприятия среди вновь принятых сотрудников.

#### **Оценка эффективности и результативности адаптации персонала на предприятии**

Показатель	2020	2021	Изменение	
			Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Среднесписочная численность персонала, чел.	1013	988	-25	97,5
Принято работников, чел.	91	83	-8	91,2
Уволившиеся на испытательном сроке по инициативе работника, чел.	19	10	-9	52,6
Количество сотрудников, прошедших испытательный срок, чел.	72	73	1	101,4
Коэффициент текучести персонала на испытательном сроке, %	20,9	12	-8,9	57,4
Коэффициент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, %	79,1	82	2,9	103,7

Полученные данные выявили на предприятии наличие проблемы текучести среди вновь принятых сотрудников, данный показатель значительно превышает установленные нормы: за 2020 г. в период испытательного срока по инициативе работника уволилось 20,9 % вновь принятых от общего числа сотрудников, проходящих адаптацию, в 2021 г. — 12 %. Причиной увольнения стала неудавшаяся адаптация в трудовом коллективе.

Причем важно отметить, что среди уволившихся сотрудников в первые месяцы работы большую часть составляли рабочие: в 2020 г. — 57 %, в 2021 г. — 70 % от общего числа уволившихся.

Несмотря на то, что значительная часть сотрудников все же успешно осваиваются на новом рабочем месте, организация в течение последних двух лет теряет примерно 1/5 новых работников из-за отсутствия системы адаптации.

Далее для обоснования важности и эффективности системы адаптации персонала на предприятии проведем сравнительный анализ результатов анкетирования сотрудников, у которых адаптационный период протекал в произвольном порядке, и сотрудников, которые проходили через установленные адаптационные мероприятия.

С мая 2022 г. на предприятии было введено Положение «Адаптация персонала», согласно которому на предприятии появилась утвержденная программа адаптации для руководителей, специалистов и служащих. На сегодняшний день адаптационную программу проходят 7 сотрудников и двое уже успешно завершили свой адаптационный период.

Для удобства описания результатов введем обозначения: сотрудники, проходившие адаптацию в произвольном порядке — первая категория, сотрудники, проходившие адаптацию по установленным мероприятиям — вторая категория.

По результатам анкетирования для сотрудников обеих категорий самым сложным в течение адаптационного периода для вновь прибывших работников оказалось освоение профессиональных обязанностей (32,6 % — первая категория, 39,7 — вторая) и вхождение в новый коллектив (23,8 % — первая, 20,1 — вторая), но при этом сотрудники второй категории отметили, что для решения возникающих проблем им значительно помогли индивидуальные встречи с руководителем, которые проводились раз в две недели каждого месяца и длились по 15–30 мин — 95,5 % сотрудников отмечают эффективность данных встреч на высоком уровне (отметки от 8 до 10 по десяти бальной шкале). Сотрудники первой категории, напротив, отметили недостаток внимания со стороны руководителя, в большинстве случаев при возникновении вопросов и трудностей они обращались к своим коллегам — 68,1 %, или же справлялись самостоятельно — 13,8 %.

В основном трудности у вновь пришедших сотрудников на предприятие возникают из-за широкого круга обязанностей и большого объема ответственности, а также из-за несоответствия занимаемой должности и профессиональной специальности, поэтому в данном случае важно отметить роль наставника. Так, например, большинству работников первой категории для освоения своих профессиональных навыков понадобилось 2,5 месяца, в то время как сотрудникам второй категории понадобилось 1,5–2 месяца, так как им оказывал помощь опытный сотрудник, выступающий в роли наставника.

Для более полного описания важности и значимости действия программы адаптации, обозначим экономическую эффективность от реализации адаптационных мероприятий.

За год предприятия горнодобывающей отрасли несет издержки на текучесть персонала, уволившегося в период адаптации, в размере 748 125,5 р. При разработанной программе адаптации издержки предприятия будут составлять 412 458,6 р. Отсюда экономический эффект от разработки и внедрения программы адаптации персонала составит 335 666,9 р.

Таким образом, качественно разработанная и документально подкрепленная программа адаптации персонала позволит организации снизить издержки на текучесть кадров, повысить лояльность сотрудников, улучшить социально-психологический климат в коллективе, а также снизить коэффициент текучести персонала.

### Библиографический список

1. *Гонина О. О., Ильченко С. В.* Актуальные аспекты эффективной системы адаптации персонала // Бизнес и дизайн ревю. 2018. № 3 (11). С. 8.
2. *Камарова Т. А., Борисова Т. Ю.* Механизмы адаптации персонала в условиях дистанционной занятости // Кадровик. 2021. № 5. С. 122–131.
3. *Кортусова К. А., Коронец О. А.* Внедрение цифровых технологий в процесс подбора и адаптации персонала в банке // Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XXI Междунар. науч. конф., посвящ. 90-летию Уфимского государственного авиационного технического университета (Уфа, 27–29 октября 2021 г.). Уфа: УГАТУ, 2021. С. 133–136.
4. *Латыпова Д. Р.* Адаптация персонала // Форум молодых ученых. 2021. № 1 (53). С. 182–186.
5. *Петрова Е. А., Макарова В. В.* Оценка эффективности адаптации персонала в производственной компании // Экономика труда. 2019. Т. 6, № 1. С. 399–406.

Научный руководитель: **А. В. Пеша**,  
кандидат экономических наук, доцент

*И. П. Дмитриева*  
ООО «Проактив», г. Екатеринбург

## **Модель комплексного интегрированного аудита системы управления персоналом в организации**

В статье представлена разработанная модель комплексного интегрированного аудита системы управления персоналом в организации. Раскрыта актуальность и необходимость проведения такого аудита. Рассмотрен методологический подход к апробации модели на одной из базовых функций – управлении подбором персонала.

**Ключевые слова:** комплексный интегрированный аудит; система управления персоналом; аудит управления персоналом; HR-аудит; кадровый аудит.

Анализ литературных источников, выявил, что под кадровым аудитом понимается системный процесс получения и обобщения объективных данных по привлечению, использованию и развитию персонала в организации, оценке их соответствия правовым нормам, критериям социальной и экономической эффективности, стратегии развития организации [1; 2; 3].

В исследованиях российских ученых и специалистов в основном рассмотрены теоретические аспекты и общие подходы к аудиту, а практические задачи, показатели и оценки представлены в меньшем объеме. Следует отметить, что подробно в литературе изложен процесс оценки кадрового документооборота в организации с соблюдения норм Трудового законодательства РФ. В то же время у HR-специалистов практиков ежедневно возникают вопросы о том, как правильно оценить управление численностью, развитие персонала, управление лояльностью персонала и т. д.

С учетом анализа описанных в литературе исследований, опыта работы в HR, автором предложена модель комплексного интегрированного аудита работы с персоналом (см. рисунок). В основе модели лежит синтез теории потребностей А. Маслоу и цикла Э. Деминга.

### **Апробация модели комплексного аудита системы управления персоналом в организации**

Целесообразно аудит начинать с базовых функций работы с персоналом: обеспечить компанию сотрудниками в нужном количестве, нужного качества, в нужное время. Начиная с управления функции подбора персонала, далее адаптация и обучение, ФОТ, компенсации и льготы.

При этом есть базовая пирамида и есть пирамида, охватывающая большие ключевые HR-функции, влияющие на эффективность персонала и рентабельность организации в целом. Эти функции как бы «за





Модель комплексного интегрированного аудита работы с персоналом

внешним кругом». Дополняя их в работу с персоналом, позволяет компании влиять на рост рентабельности бизнеса. Это управление оттоком, развитие компетенций, управление по KPI, управление лояльностью.

Данные функции работы с персоналом позволяют комплексно увидеть всю систему работы с персоналом, оценив по отдельности каждую функцию и сложив сумму результатов определить общий уровень развития работы с персоналом. Далее, понимая особенность и уровень развития каждой функции работы с персоналом, наложив на специфику бизнеса и стратегию компании разработать операционный и стратегический план работы с персоналом.

Каждая функция работы с персоналом аккумулирует от 10 и более HR-метрик, что позволяет отцифровывать, анализировать, прогнозировать, минимизировать риски и отслеживать динамику развития каждой функции, при этом системно и эффективно управлять персоналом в компании.

Например, HR-метрики функции подбора персонала:

расчет количества вакансий к штатной численности компании;

расчет укомплектованности персонала;

в компании сформированы этапы отбора кандидатов по функциям/ категории должностей;

ведется учет времени / стоимости и качества каждого этапа подбора кандидатов по функциям / категории должностей;

средний срок закрытия вакансии / продолжительность рекрутингового цикла по функции / категории должности;

средний срок закрытия вакансии по функции / категории должности внутренними и внешними специалистами;

количество закрытых вакансий на одного внутреннего рекрутера, всего / по функциям / категориям должностей;

доля вакантных должностей, закрытых в нормативный срок закрытия, по функции / категориям должностей, %;

доля вакансий, закрытых отдельно внешними и внутренними рекрутерами, от общего количества закрытых вакансий, всего и по категориям вакансий, %;

расчет стоимости этапов отбора по функциям / категориям должностей;

расчет стоимости закрытия вакансии по функциям / категориям должностей внутренними и внешними рекрутерами;

расходы на подбор как доля расходов на персонал компании, %;

расчет убытков по результатам не эффективных рекрутинговых процессов;

ROI от рекрутинговых мероприятий по функциям / категориям должностей;

учет доли новых сотрудников, соответствующих корпоративным компетенциям / ценностям компании, %;

привлечение рекрутером кандидатов на заработную плату (ЗП) по медиане/минимальную ЗП/Max. ЗП — по функциям / категориям должностей / по территории;

индекс NPS-удовлетворенности клиентов (внутренних и внешних) процессом подбора;

коэффициент принятия предложений кандидатами по функциям / категориям персонала;

конкурс на место среди внутренних и внешних кандидатов по функциям / категориям персонала.

Из перечисленных метрик, рекомендуется выбрать 5–8 ключевых с учетом особенностей бизнеса и применять их на системной ежемесячной основе, отслеживая динамику развития / регрессии, анализируя причины и факторы влияния, прогнозируя и влияя на нужный результат с учетом стратегии Компании.

Модель аудита HR-функций выстроена с учетом применения Цикла Деминга (PDCA, круг качества). С применением к каждой функции круга непрерывного регулирования усовершенствования задач, функции и процессов, оптимизации отдельных единиц и объектов. Ниже приведен пример подхода к аудиту функции подбора персонала (табл. 1).

С целью понимания эффективности каждый подпроцесс оцифровывается. Применены шкала оценки и критерии оценки (табл. 2).

Т а б л и ц а 1

## Аудит функции подбора персонала (пример)

Подпроцесс / задачи
<b>ПЛАНИРОВАНИЕ</b>
Формирование плана подбора персонала (основание: нормирование труда, текучесть персонала, новые проекты компании)
Формирование источников подбора персонала
Формирование этапов отбора персонала
Бюджетирование подбора персонала
Планирование необходимых ресурсов
<b>ИСПОЛНЕНИЕ</b>
Взаимодействие с заказчиком подбора
Работа со всеми источниками поиска кандидатов
Соблюдение этапов отбора кандидатов
Кандидат найден в срок и соответствует профилю должности
Ведется отчет о работе с кандидатами, сохраняются данные по кандидатам (например, HR CRM)
<b>КОНТРОЛЬ</b>
Анкетирование по итогам подбора участников (заказчик/кандидат)
Контроль прохождения испытательного срока (срок/качество)
Соблюдение бюджета подбора персонала
Соблюдение сроков подбора персонала
<b>АНАЛИЗ</b>
Анализ динамики удовлетворенности подбором участников процесса (заказчик/кандидат)
Анализ эффективности источников подбора персонала
Анализ эффективности этапов подбора персонала
Анализ оптимальных ресурсов подбора персонала (стоимость и качество)

Т а б л и ц а 2

## Шкала и критерии оценки аудита

<b>ШКАЛА ОЦЕНКИ:</b> 0 — процесса нет; 1 — есть, но не системно; 2 — процесс выстроен, стабильно работает				
<b>КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:</b>				
Подпроцесс/задачи	Ответственный	Стандарт, регламент		Итоговая оценка (0–2)
		есть/нет	актуальный?	

В результате аудита мы получаем итоговый балл или % выполнения задач функции подбора персонала отдельно по планированию, исполнению, контролю, анализу. Далее формируется общий итог.

И так проводится аудит по каждой функции.

После ранжируются результаты HR-аудита и с учетом стратегии компании формируется/ются проект/ы для расчета ROI. Производится

расчет ROI, выбираются приоритетные, рентабельные проекты. Разрабатывается HR-стратегия и реализуется.

**Заключение.** Комплексный интегрированный аудит работы с персоналом дает объективное понимание эффективности и рентабельности стратегической и операционной системы работы с персоналом, с определением «сильных сторон» и «зон развития». Результаты такого аудита являются объективной фундаментальной базой для формирования и реализации согласованной HR-стратегии с общей стратегией организации.

### Библиографический список

1. *Гиниева С. Б.* Формирование системы социально-трудового аудита в организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2005. 24 с.
2. *Гиниева С. Б., Камский В. В.* Тенденции развития социально-трудового аудита в российских организациях // *Управленец*. 2011. № 1-2 (17-18). С. 60–66.
3. *Токарева Н. Б.* Проблематика осуществления кадрового аудита с точки зрения повышения эффективности управленческого сектора // *Экономика знаний: теория и практика*. 2017. № 1. С. 66–71.

**М. А. Дугова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Развитие цифровой грамотности и подготовка молодых специалистов в условиях цифровой трансформации**

Обоснована необходимость развития цифровой грамотности молодых специалистов в современном «цифровом» обществе. Отмечено влияние развития цифровых технологий на равенство населения, конкурентоспособность работника и развитие системы образования.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект; цифровая грамотность; цифровые компетенции; цифровые кадры; цифровая экономика; молодые специалисты.

Указом Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» утверждена Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 г., в которой закреплено внедрение технологий искусственного интеллекта во все отрасли экономики для «улучшения эффективности и формирования принципиально новых направлений деятельности хозяйствующих субъектов». Данный Указ стал ответом на назревшую необходимость регулирования процессов использования искусственного интеллекта, все глубже проникающего в нашу жизнь, принимающего на себя выполнение все большего числа функций. Как верно отме-

чает С. И. Коданева: «Подобно паровому двигателю или электрическому току в прошлом, искусственный интеллект преобразует мир, в котором мы живем» [1, с. 51].

Цифровая грамотность требует от человека наличие определенных навыков, из которых можно выделить три основных навыка XXI в., которыми люди должны овладеть, чтобы стать цифровыми грамотными: информация и технологии; навыки обучения и новаторства; карьерные и жизненные навыки [4].

Чтобы быть компетентным в жизненных и карьерных навыках, человеку необходимо уметь проявлять гибкость и адаптивность, инициативу и самостоятельность, социальные и межкультурные навыки, продуктивность, ответственность и лидерство [3].

В современном обществе подготовка молодых кадров идет с отставанием к изменениям современных технологий; уровень цифровой грамотности населения не в полной мере соответствует требованиям «цифрового» общества.

Современный образ сотрудника за последние несколько лет очень изменился. На современном рынке труда должны появиться новые кадры по профессиям информационного века и лидеры, способные развивать их.

Развитие цифровых технологий неизбежно во всех отраслях современного мира, в связи с чем общество столкнется с поиском кадров с необходимым уровнем квалификации и обладающий навыками цифровой грамотности. Рынок труда, в связи с переходом к цифровой экономике, существенным образом изменится. Для работодателя станут важными цифровые навыки работника, что станет ключевой компетенцией и конкурентным преимуществом работника.

На сегодняшний день очень важно выстраивать систему образования с учетом современных потребностей в обществе и новых сложившихся условий, развивать современные профессиональные компетенции, которые складываются из реалий развития современного мира.

Повышение уровня цифровой грамотности позволит сократить цифровое неравенство населения и повысит экономическое благосостояние общества. В связи с трансформацией бизнеса у компаний возникает потребность в компетентных и вовлеченных сотрудниках, которые владеют необходимыми навыками работы в информационной среде.

Цифровизация образования в России, по оценке специалистов Института образования Высшей школы экономики, прошла несколько стадий. И на каждой под этим термином подразумевали разные процессы: первая волна цифровизации в середине 1980-х — начале 1990-х гг. была направлена на развитие компьютерной грамотности и включала в себя появление в школах и вузах первых компьютерных классов;

на второй волне с середины 2000-х гг. заговорили о внедрении в учебный процесс информационно-коммуникационных технологий, цифровые устройства и форматы стали использоваться не только на занятиях по информатике;

на третьей — современной — волне, примерно с 2018 г., речь идет уже о цифровой трансформации — применении цифровых технологий во всех процессах в образовании [2].

Можно вспомнить, как в свое время на сферу образования повлияло изобретение книгопечатания, где из-за дороговизны рукописных книг самым распространенным способом получения и распространения знаний были живые лекции, так же меняют образование и цифровые технологии. Как и тогда речь шла о появлении новых возможностей и новых инструментов, так и сейчас мы говорим об этом же.

Сегодня преподаватель перестает быть основным источником получения знаний и информации, он превращается в проводника получения новой информации и формировании самостоятельных способов обучения и самообучения, поиска и получения необходимой информации и ее анализа.

На сегодняшний день в нашем мире, время — это самый ценный ресурс человека. За последнее время произошел колоссальный рост скорости в современном мире и включения режима «многозадачности». Данная тенденция заставляет людей быть мобильными, этой же скорости должны соответствовать методы и технологии обучения.

Использование онлайн-образовательной платформы позволяет лучше сбалансировать работу и учебу, что дает возможность совмещать то и другое, а также дает возможность найти баланс между ними.

Обучение в онлайн-формате, с использованием цифровых платформ, тренажеров и симуляторов стало очень популярно в России и среди детей, и среди взрослых.

Сейчас все чаще для дополнительного обучения взрослые россияне выбирают формат онлайн-обучения. Данный формат позволяет учиться такой категории граждан, которые в силу своей занятости на работе раньше не имели такой возможности. Формат стал очень удобным для корпоративного обучения, что позволяет практически без отрыва от рабочих процессов с использованием цифровых технологий в режиме онлайн пройти курсы повышения квалификации и т. п.

Наибольшее преимущество дистанционного образования — его доступность, возможность в любом месте и обучаться онлайн, модульно. Из иных плюсов дистанционного обучения можно выделить: гибкость, массовость, экономию времени, возможность инклюзивных практик, безопасность.

Из минусов дистанционного обучения можно выделить: технические ограничения, проблемы с коммуникацией, ограничение возможности практических занятий и «живого» общения, а также необходимо иметь ввиду, что онлайн-обучение подходит не всем специальностям.

Но уже сегодня онлайн-образование является отличной возможностью получить специальность и диплом об образовании без отрыва от работы и выезда по месту нахождения вуза, несмотря на все достоинства и недостатки дистанционного обучения.

Но все же главной задачей цифровой грамотности в системе образования является повышение уровня подготовки и качества образования молодых специалистов. Преподавателям необходимо также обновлять и совершенствовать свои компетенции в области цифровых технологий и цифровой грамотности, что усилит их роль и успешность в педагогической деятельности.

Сегодня высоко ценится работа с различными информационными данными, проектами, одним словом, цифровое взаимодействие. Поэтому сегодня, студенту необходимо развиваться в современном информационном поле с той же скоростью, как и современное «цифровое» общество. Современный «цифровой студент» также должен пройти трансформацию, овладеть современными методами обучения, необходимыми знаниями и навыками, чтобы комфортно ощущать себя в современной «цифровой» среде.

Поэтому в современном мире для обеспечения конкурентоспособности и востребованности на рынке труда будет повышаться востребованность конкретно цифровых компетенций, т. е. способность использовать цифровые технологии, ориентироваться в цифровом пространстве и уметь оценивать, анализировать поступающую информацию из разных источников.

### Библиографический список

1. *Коданева С. И.* Цифровая трансформация государственного управления // Право, цифровые технологии и искусственный интеллект: сб. ст. / отв. ред. Е. В. Алферова. М.: ИНИОН РАН, 2021. С. 50–68.
2. *Трудности* и перспективы цифровой трансформации образования / А. Ю. Уваров, Э. Гейбл, И. В. Дворецкая [и др.]; под ред. А. Ю. Уварова, И. Д. Фрумина. М.: Изд. дом ВШЭ, 2019. 343 с.
3. *Aviram A., Eshet-Alkalai Y.* Towards a Theory of Digital Literacy: Three Scenarios for the Next Steps // *European Journal of Open, Distance and E-learning*. 2006. No. 9 (1). CiteSeerX 10.1.1.643.8589.
4. *Warschauer M., Matuchniak T.* New Technology and Digital Worlds: Analyzing Evidence of Equity in Access, Use, and Outcomes // *Review of Research in Education*. 2010. Vol. 34, issue 1. P. 179–225. DOI: 10.3102/0091732X09349791.

**О. А. Дурандина**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Формирование кадрового резерва в бюджетных организациях муниципального уровня**

Рассматриваются особенности формирования кадрового резерва в бюджетных организациях муниципального уровня. Выявлена совокупность проблем, создающих предпосылки формирования кадрового резерва. Определены возможные риски программы формирования кадрового резерва. Предложен алгоритм формирования кадрового резерва на муниципальном предприятии.

**Ключевые слова:** кадровый резерв; бюджетная организация; риски; алгоритм формирования кадрового резерва.

Изучение кадровой технологии резервирования определяется высоким интересом руководства современных бюджетных учреждений к обеспечению организационных условий для профессионального развития сотрудников и максимально эффективно использовать их потенциал. Если в 2012 г. только каждый третий российский работодатель разрабатывал и внедрял практику управления кадровым резервом, то в 2021 г. программы внутреннего кадрового резерва сформированы и функционируют у 45 % российских работодателей, а еще 35 % находятся на стадии разработки и внедрения таких программ<sup>1</sup>. Как видим, статистика свидетельствует о востребованности кадрового резерва в государственном секторе как стратегического инструмента управления персоналом.

Особую актуальность данная проблема приобретает для бюджетных организаций *муниципального уровня*, которые испытывают постоянный «кадровый голод» и находятся в поиске квалифицированных кадров. Исследование проводилось на базе муниципальных бюджетных учреждений Свердловской области «Электронный Екатеринбург», «Ирбит-Авто-Транс», «Тагилгражданпроект». Цель: методом комплексной диагностики выявить существующие проблемы в работе с кадровым резервом и разработать направления по совершенствованию действующей практики.

Проведенный опрос сотрудников о карьерных возможностях позволил сформулировать совокупность проблем, создающих предпосылки формирования кадрового резерва в анализируемых учреждениях (табл. 1).

---

<sup>1</sup> *Кириллов А. В.* Работа с кадровым резервом руководства как технология управления талантами // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. Т. 6, № 5. С. 47–51.



Т а б л и ц а 1

**Совокупность проблем, создающих предпосылки (необходимость) формирования кадрового резерва**

Проблема	Масштаб проблемы (распространенность), %
Неэффективная система развития кадров	67
Отсутствие возможности профессионального развития	68
Наличие планов профессионально-карьерного развития работника в организации	41
Отсутствие реальной возможности карьерного роста внутри организации	62
Отсутствие кадрового резерва как направления развития и роста работника	39

Анализ проблем в сфере кадровой политики объекта исследования показал, что одной из наиболее перспективных кадровых технологий развития персонала является создание кадрового резерва.

В современной социально-экономической системе работа над кадровым резервом должна быть систематической, а сам резерв должен «перестать носить номенклатурный характер». Поэтому российским учреждениям важно сделать работу кадрового резерва управляемой.

Очевидно, что для последовательной реализации кадровой технологии резервирования необходима программа формирования кадрового резерва, а также его использования. При этом разработка и реализация такой программы сопряжена с определенными рисками (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Возможные риски программы формирования кадрового резерва**

Риски учреждения	Риски для резервиста
Неверно выбранный резервист	Выдвижение резервиста без его ведома, желания и мотивации (ради «галочки»)
Цели руководства не совпадают с целями резервиста	Участие в кадровом резерве для собственных гарантий, а не ради интересов развития организации
Отсутствие контроля и плана развития резервиста	Отклонение, невыполнение плана развития, формальный подход
Затягивание сроков назначения на должность из резерва	Изменение целей резервиста при долгом нахождении в резерве

Для снижения указанных рисков необходим комплексный подход к формированию резерва, а также создание синергетического эффекта от реализации совместных целей резервиста и организации, для этого:

правила формирования включения, нахождения и исключения из резерва должны быть прозрачными и понятными для всех работников; необходим индивидуальный план развития каждого резервиста;

обеспечение гарантий развития и профессионального роста резервистов;

формирование понятных критериев оценки, аттестации и других мер, реализующихся в рамках резервирования;

необходима четкая программа формирования резерва, при этом, рекомендуется формировать как внутренний, так и внешний резерв, способный обеспечивать гибкое кадровое обеспечение всех процессов.

По результатам проведенного исследования предлагается внедрить механизм формирования кадрового резерва в деятельность бюджетных учреждений муниципального уровня.

Общий алгоритм формирования кадрового резерва может быть представлен следующим образом (табл. 3).

Таблица 3

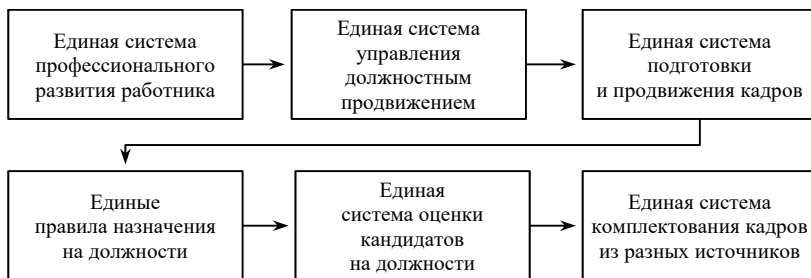
### Алгоритм формирования кадрового резерва

Этап	Краткая характеристика этапа
1	Определение ключевых позиций, для которых готовится резерв
2	Планирование оптимальной численности резервных кадров для каждого направления деятельности организации
3	Определение основных требований к резервисту, устанавливаются его профессиональные и деловые качества, уровень его знаний и навыков
4	Готовятся и проводятся мероприятия по информированию о конкурсе в кадровый резерв
5	Отбор кандидатов по заранее разработанному алгоритму и критериям отбора
6	Подготовка и развитие лиц, включенных в кадровый резерв, разработка индивидуальных траекторий развития
7	Оценка результативности развития лиц, включенных в кадровый резерв, а также эффективности работы собственно системы кадрового резервирования
8	Разработка направлений совершенствования работы кадрового резерва по результатам проведенной оценки его эффективности

Предлагаемая схема действий обеспечит гибкость формирования программ развития кадровой системы учреждения и своевременное снабжение организации необходимыми сотрудниками с требуемыми компетенциями.

При этом авторское предложение заключается не собственно в создании кадрового резерва, а во внедрении *комплексного, системного подхода* к его формированию, включающего создание правил и систематизацию подходов не только к резервированию, но и к развитию, продвижению и назначению на должность (см. рисунок).

Предлагаемый комплексный подход к резервированию требует разработки не только последовательности действий, но и соответственного целеполагания, а также систематизации задач и мероприятий в рамках кадровой политики.



### Комплексный подход к развитию сотрудников организации

Представляется, что комплексный подход к формированию кадрового резерва в бюджетных организациях муниципального уровня позволит достичь целого спектра результатов: повысить эффективность проводимой кадровой политики, усилить мотивацию персонала к развитию своих профессиональных компетенций, обеспечить необходимый уровень лояльности сотрудников, что подтверждает актуальность авторского предложения.

**Е. К. Завьялова, С. Т. Посохова**

*Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург*

## Изменения карьеры женщин-менеджеров после обучения по программе «Мастер делового администрирования»<sup>1</sup>

Рассмотрены тенденции изменения карьеры женщин-менеджеров через два года после окончания обучения по программе «Мастер делового администрирования». Проанализированы изменения дохода как маркера карьерного продвижения женщин в сравнении с мужчинами. Подтверждена статистически меньшая выраженность повышения доходов в группе женщин. Женщины приобретают преимущество в реализации ряда коммуникативных навыков в командном взаимодействии. Сделан вывод о взвешенном отношении руководителей организации к карьерному потенциалу женщин-менеджеров.

**Ключевые слова:** карьера; женщины; менеджеры; дополнительное образование.

Происходящие в обществе глобальные социокультурные трансформации, сопровождающие развитие цифровой экономики, обнажают

<sup>1</sup> Статья опубликована при финансовой поддержке РФФИ: грант № 20-013-00427 «Психологические ресурсы профессиональной самореализации и социальной успешности взрослых в контексте концепции пожизненного образования».

ряд проблем, которые долго время игнорировались, хотя их существование было очевидным.

Безотлагательного переосмысления требует проблема карьерного потенциала женщин, поскольку ее решение органично связано с предупреждением гендерного разрыва в рабочей силе. В отечественных и зарубежных исследованиях отмечается недооценка работодателями общих и специальных профессиональных способностей женщин, дискриминация в оплате труда, карьерных продвижениях.

В основе подобного отношения лежат как объективные причины (например, трудоемкость и экстремальность трудовой деятельности), так и гендерные стереотипы, сформированные предыдущими периодами социального развития, превратившиеся в устойчивые общественные установки по отношению к успешности карьерного продвижения женщин. Общеизвестно, что отказ женщины от карьеры обусловлен ее личным выбором, доминирующей жизненной целью и иерархией личных ценностей. Однако за таким решением нередко стоит осознанная гендерная политика и гендерная практика руководства, маскулинная организационная культура. Более того, сами женщины определяют широкий спектр проблем, препятствующих их карьере [3].

Сегодня женщина активно ищет пути преодоления гендерных проблем, включаясь в разнообразные обучающие программы и приобретая дополнительное профессиональное образование. Подобная адаптационная стратегия, с одной стороны, полностью соответствует общемировым тенденциям установления связи поступательного развития современного общества с накоплением и совершенствованием человеческого капитала, в том числе карьерного. С другой стороны, обостряется вопрос о том, как меняется карьера женщин после получения дополнительного образования.

В связи с этим была определена цель исследования — определить направление изменения карьеры у женщин-менеджеров, прошедших программу профессиональной переподготовки и получивших квалификацию «Мастер делового администрирования (Master of Business Administration — MBA)».

Исследование опиралось на положения теории «карьерного капитала», согласно которым развитие карьеры предполагает инвестиции со стороны личности в различные способы познания: «знание-почему» (цели и ценности личности), «знание-как» (навыки и знания для продвижения) и «знание-кого» (социальные отношения и репутация человека) [2; 4]. Кроме того, теоретико-методологической основой стали ключевые позиции личностно-деятельного и адаптационного подходов, развиваемых в отечественной научной школе психологии (С. Л. Рубинштейн, А. Н. Леонтьев, Г. Селье). Предполагалось, что обучение жен-

щин-менеджеров на программе MBA способствует позитивному изменению отдельных признаков карьеры и расширению профессиональной компетенции в командном взаимодействии.

Объектом исследования стали 126 женщин, которые по собственной инициативе выбрали дополнительное образование как способ изменения положения на рынке труда в высоко конкурентной сфере менеджмента. В качестве группы сравнения были привлечены мужчины — 315 чел. Средний возраст респондентов составил 38 лет, предварительный опыт на руководящей работе 5–7 лет. Гипотеза о позитивном влиянии дополнительного обучения на карьерные изменения проверялась на основании опроса через два года после окончания обучения. Применялась специально разработанная анкета. В анкетировании участвовали 55 женщин и 186 мужчин из общей выборки респондентов. Для проверки гипотеза о повышении профессиональной компетенции использовался опросник М. Белбина [1]. Статистическая обработка проводилась с помощью дескриптивных процедур и регрессионного анализа.

Как оказалось, 98 % женщин и столько же мужчин отмечали полезность обучения на программе MBA, акцентируя внимание на ценности полученных знаний и установленных деловых контактов. Результаты частотного анализа ключевых признаков карьерного развития показали общие для женщин и мужчин тенденции к изменению после завершения обучения. В целом, женщины и мужчины фиксировали увеличение дохода. Таких респондентов в каждой группе больше, чем тех, кто не замечал или указывал на снижение доходов. Однако среди женщин тех, кто отмечал различный уровень повышения своего дохода было несколько меньше, чем мужчин: 66 и 82 % соответственно. Различия между женщинами и мужчинами в снижении дохода или его сохранении после обучения также отсутствовали.

Регрессионные расчеты показали, что гендер не оказывает влияния на зависимость между удовлетворенностью обучением и изменением дохода или статуса. Его модерационное влияние прослеживалось на взаимосвязь между полезностью деловых связей и изменением дохода. В целом у женщин со степенью MBA, доход повышался с меньшей вероятностью и в менее значимом выражении, чем это наблюдалось у мужчин. При этом гендер не влиял на вероятность повышения должностного статуса выпускников программы MBA.

Согласно результатам, и женщины и мужчин со степенью MBA стремятся выполнять коммуникативные роли, обеспечивающие эффективность команды. Они ориентированы на организацию внешних связей, необходимых команде, легко вступают в контакт даже с малознакомыми людьми. Наилучший способ преодоления проблем в команде для них — это коммуникация. Роль исследователя ресурсов выражена

в группе женщин и мужчин в одинаковых пределах. Сближает женщин и мужчин роль координатора, ключевой признак которой в стремлении достичь поставленную цель при ориентации на объективную ценность предложений, мнений членов команды.

Менеджеры, как женщины, так и мужчины, стараются поддерживать в команде позитивную атмосферу. В общении ориентируются на потребности и скрытые мотивы поведения членов команды, стараются отвечать на их запросы. Подобный паттерн поведения соответствует роли «душа команды». Женщин и мужчин уравнивает роль «оформитель решений», основной смысл которой побуждать команду, обеспечивая ее эффективность.

Наряду с этим женщины превосходят мужчин в выполнении функций, требующих активных действий от команды, особенно в сфере организации рабочих процессов. Если функция практика-организатора у женщин выражена в пределах  $10,85 \pm 4,82$  б., то у мужчин —  $9,21 \pm 4,32$  б. (при  $p \leq 0,001$ ). Превосходство женщин обнаруживается также при выполнении функций контроля за действиями, которые необходимы для обеспечения стабильности и качества рабочих процессов. Расхождение между женщинами и мужчинами достигает 1,2 б. (при  $p \leq 0,001$ ).

Явное отставание женщин отмечается в выполнении ролей, связанных с интеллектуальным лидерством. Так, женщины менее эффективны в генерировании новых идей. В их группе роль «генератор идей» наименее выражена по сравнению с другими ролями и составляет  $4,55 \pm 4,43$  б. против  $5,93 \pm 4,73$  б. у мужчин (при  $p \leq 0,001$ ). Женщины менее эффективны, чем мужчины, в выполнении роли специалиста  $5,53 \pm 3,80$  б. против  $6,28 \pm 3,96$  б. у мужчин (при  $p \leq 0,03$ ).

Таким образом, дополнительное обучение на программе MBA способствует формированию карьерного капитала менеджеров. Как женщины, так и мужчины склонны в дальнейшем использовать его для изменения дохода и статуса как основных маркеров развития карьеры. Гендерные различия наиболее ярко проявились в достижении одного карьерного показателя — уровня дохода после обучения. Степень его повышения менее выражена в женской группе. Вероятно, что женщины со степенью MBA реже достигают такого уровня доходов, который получают мужчины. В то же время женщины приобретают преимущество в реализации ряда коммуникативных навыков в командном взаимодействии. Требуется взвешенное отношение к карьерному потенциалу женщин. Его раскрытие и эффективное использование должно учитывать содержание выполняемых ролей и функций, сферы менеджмента, где женщины могут раскрывать свои профессиональные компетенции и компенсировать ограничения маскулинного управления. Исследование по-

казывает возможности преодоления некоторых гендерных стереотипов благодаря освоению женщинами-менеджерами дополнительного профессионального образования.

### Библиографический список

1. *Белбин Р. М.* Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. М.: НИРРО, 2003. 315 с.
2. *Завьялова Е. К., Посохова С. Т., Лисовская А. Ю., Соколов Д. Н.* Кто в России учится управлению: особенности личности слушателей образовательных программ «Мастер делового администрирования» // *Организационная психология*. 2021. Т. 1, № 1. С. 162–187.
3. *Кеммет Е. В.* Женщина-инженер: социальные проблемы занятости в условиях цифровой экономики // *Достойный труд — основа стабильного общества: материалы XI Междунар. науч.-практ. конф.* (Екатеринбург, 30 октября 2019 г.). Екатеринбург: Типография для Вас, 2019. С. 26–30.
4. *Hogan R., Warrenfeltz R.* Educating the modern manager // *Academy of Management Learning and Education*. 2003. Vol. 2, no. 1. P. 74–84.

**В. В. Исаева**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### Кадровый резерв и его роль в системе управления персоналом

Профессионализм кадров является гарантом качества деятельности хозяйствующего субъекта. Современные предприятия заинтересованы в развитии и профессионализме своих сотрудников, поэтому придают огромное значение развитию кадрового резерва. В статье анализируется роль кадрового резерва в системе управления персоналом. Рассмотрены общие, действующие этапы формирования резервов, представлены цели создания кадрового резерва. Разработаны основные правила, по которым должен формироваться кадровый резерв.

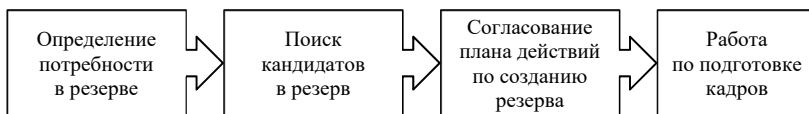
**Ключевые слова:** кадровый резерв; этапы формирования кадрового резерва; виды кадрового резерва; критерии отбора; правила отбора.

Для успешного решения задач кадрового менеджмента, становится необходимым формирование кадрового резерва. Следует отметить, что в настоящее время практически каждая организация имеет потребности в человеческих ресурсах. Отсутствие кадрового резерва, значительно снижает эффективность деятельности организации. Часто руководители организации недооценивают необходимость в формировании кадрового резерва, что приводит к невыполнению стратегических целей и задач организации. Формирование кадрового резерва, процесс сложный, а также и затратный, но при определении правильной стратегии, все мероприятия могут привести к повышению эффективности деятельности организации.

Кадровый резерв позволяет обеспечивать устойчивость управления предприятием, а также заранее планировать руководителей и сотрудников при создании новых рабочих мест или при внедрении нового проекта. Поэтому необходимость кадрового резерва обусловлена не только текучестью кадров, но и с потребностью в развитии организации [1, с. 78].

Кадровый резерв формируют те сотрудники, которые показывают высокие результаты в своей профессиональной деятельности, готовы постоянно совершенствоваться, проходить курсы по повышению квалификации, а также те сотрудники, которые вносят свои предложения в развитие организации и представляют действенные механизмы для реализации предложенных рекомендаций. Важными составляющими для формирования кадрового резерва также являются такие показатели, как уровень образованности, наличие деловых и личностных качеств.

Порядок формирования кадрового резерва представлен на рисунке.



Этапы формирования кадрового резерва [1, с. 79]

На первом этапе определяется потребность в кадровом резерве, оцениваются перспективы развития организации.

На втором этапе, проводят оценку кадрового состава организации и подбираются наиболее подходящие кандидаты.

На третьем этапе, проводится собеседование с кандидатами и составляется план индивидуального развития.

На четвертом этапе, проводится обучение, контролируется уровень готовности персонала на замещение.

Цели кадрового резерва [2, с. 52]:

1) достижение стратегических целей и задач компании. Достижение указанной цели полностью зависит от человеческих ресурсов, ведь именно от профессионализма и заинтересованности персонала, обеспечивается качество выполняемых работ, уменьшается количество брака, сокращаются как прямые, так и косвенные расходы;

2) готовность персонала к организационно-структурным изменениям. Часто организация, под влиянием различных факторов политического, экономического и социального характера, чтоб остаться на рынке, вынуждена менять свое направление, выходить на новый уровень развития, либо полностью менять специфику своей деятельности.



Поэтому очень важно, чтоб в организации были такие специалисты, которые могли бы поменять весь процесс и организовать сотрудников, работать по-новому;

3) повышение мотивации сотрудников. Профессиональный рост, конкурентоспособная заработная плата, премии за труд, признание, являются основными мотивационными факторами для сотрудников. Кадровый резерв позволяет эффективно управлять и планировать различные программы для мотивации. Все процессы по продвижению при имеющемся кадровом резерве прозрачны и обоснованы;

4) финансовая стабильность. Обеспечение финансовой стабильности, возможно лишь только тогда, когда в организации сохраняется постоянство состава кадров.

Критерии отбора в кадровый резерв представлены в таблице.

#### **Критерии отбора кандидатов (управленцев) в кадровый резерв [3, с. 54]**

Критерий	Показатель
Возраст	28–38 лет
Образование	Высшее по специальности
Общий стаж работы	От 3 лет
Стаж работы в данной организации	От 2 лет
Показатели работы	Превышение плановых показателей
Уровень знаний	Знание технической и нормативной документации
Повышение квалификации	Ежегодно
Работа по претензиям	Не менее 75 % решенных претензий от общего числа
Предложения по оптимизации процесса	Наличие предложений и рекомендаций по улучшению процесса

На основании представленных критериев, проводится отбор кандидатов в кадровый резерв. Сотрудники могут быть включены в кадровый резерв, следующими способами: личная заявка кандидата, по рекомендации начальника отдела, по рекомендации самого руководителя организации по результатам оценочных процедур.

Автор, считает, что при формировании кадрового резерва необходимо соблюдать шесть основных правил.

1. Информирование сотрудников. На официальном сайте организации, создать специальный раздел, где будет предоставлена вся необходимая информация о порядке формирования кадрового резерва. Любой сотрудник может поинтересоваться о возможностях карьерного роста, и что конкретно нужно сделать, чтоб подняться по карьерной лестнице. Также необходимо разработать брошюру, где будет изображен человек идущий вверх, и каждый этап обозначен, какие привилегии получает сотрудник.

2. Возможность проявления инициативы каждым сотрудником. Для реализации этого правила, предлагается создать «анкету кандидата в кадровый резерв», для удобной обработки информации форму можно сделать в Гугл-форме. (Основная информация: должность, на которую вы претендуете; фамилия, имя, отчество; номер телефона; образование; опыт работы в компании; последние курсы повышения квалификации; почему вы считаете, что эта должность подходит вам? что вы можете предложить для улучшения процесса, в выбранной вами сфере?).

3. Оценка сотрудников. необходимо ежемесячно проводить оценку уровня лояльности коллектива. Оценка проводится для определения мотивации, выявления причин недовольства, а также определения уровня вовлеченности персонала в организацию работ.

4. Работа с каждым работником кадрового резерва, индивидуально. Соблюдая данное правило, необходимо разработать каждому сотруднику входящему в кадровый резерв, индивидуальный лист развития. Проводить постоянные тренинги по нахождению решений на проблемные ситуации. Необходимо назначить наставника для работника, входящего в кадровый резерв. Ответственность за развитие сотрудника, подавшего заявку на включение его в резерв, несет его наставник. Именно наставник принимает решение, о готовности сотрудника перейти на новую должность. Бывают ситуации, когда сотрудники, сами начинают понимать, что им не под силу выполнять новые должностные обязанности и они не готовы занимать, выбранную ими должность. В случае такого решения сотрудники выбывают из кадрового резерва.

5. Поддержание информации о сотрудниках, входящих в кадровый резерв. Предлагается разработать таблицу, куда будет внесена основная информация о каждом кандидате. Таблица дополняется в течение испытательного срока, разной информацией (например, данными о повышении квалификации, результат выхода из конфликтной ситуации, итог работы по претензиям, уровень отношений в коллективе, количество предложенных проектов к реализации, количество механизмов для реализации проекта). В случае появления вакансии, по данным таблиц выбирается наиболее подходящий кандидат. С ним проводится собеседование, сначала руководителем отдела кадров, а затем и руководителем организации. Окончательное решение принимает руководитель, но при этом весомое значение имеет мнение наставника и руководителя отдела кадров.

6. Нельзя игнорировать кадровый резерв. Необходимо учитывать это правило, нельзя привлекать работников из вне, до тех пор, пока не обработана информация по имеющемуся составу в кадровом резерве. Игнорирование кадрового резерва руководителями структурных подразделений, приведет к тому, что затраты на его формирование будут

необоснованными, а методы управления кадровым резервом неэффективными. Сотрудники перестанут доверять, тем самым заинтересованность и вовлеченность в производственный процесс будет на очень низком уровне.

Таким образом, формирование кадрового резерва позволит снизить текучесть кадров, повысит мотивацию всех категорий сотрудников, и сократит расходы на поиск, отбор и адаптацию сотрудников.

### **Библиографический список**

1. *Мамонов Е.* Создаем кадровый резерв компании // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2019. № 4. С. 78–84.
2. *Управление персоналом в России: концепции новой нормальности.* Книга 8: монография / под ред. И. Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2021. 248 с.
3. *Управление талантами как современная технология управления персоналом: монография / Г. Г. Руденко, В. Н. Сидорова, Н. В. Сидоров, М. В. Полевая.* М.: Русайнс, 2021. 160 с.

*Научный руководитель: Г. Р. Корнова,*  
кандидат экономических наук, доцент

***И. Н. Калиновская***

*Витебский государственный технологический университет, г. Витебск*  
*(Республика Беларусь)*

### **Методика выявления ядра компетенций, влияющих на эффективность труда специалистов**

Статья направлена на изучение компетенций, наиболее востребованных рынком труда, построение иерархии их взаимодействия и определение базовых навыков. Целью проведенных исследований была разработка методики выявления ядра компетенций, основанной на анализе навыков, сведения о которых собраны из цифровых источников данных с использованием технологий Big Data и искусственного интеллекта. В исследованиях применялось интерпретационное структурное моделирование, МСМАС-анализ, а также статистические модели и методы (группировки, сравнительного и факторного анализа, классификаций и построения графов).

**Ключевые слова:** компетенции; искусственный интеллект; кадровая служба; вакансии; цифровые источники данных.

От выполнения показателей эффективности труда персонала, которые неразрывно связаны с набором должностных компетенций, зависит успешность организации. Наличие необходимых компетенций у кадров и уровень владения ими сказывается на качестве и скорости выполнения решаемых задач. Таким образом, важно выявить и изучить факторы, влияющие на профессиональную компетентность специалистов, проанализировать взаимосвязи между этими факторами, на осно-

вании этого — определить базовые и критические компетенции. В данных исследованиях проводился анализ компетенций специалистов кадровых служб организаций Республики Беларусь.

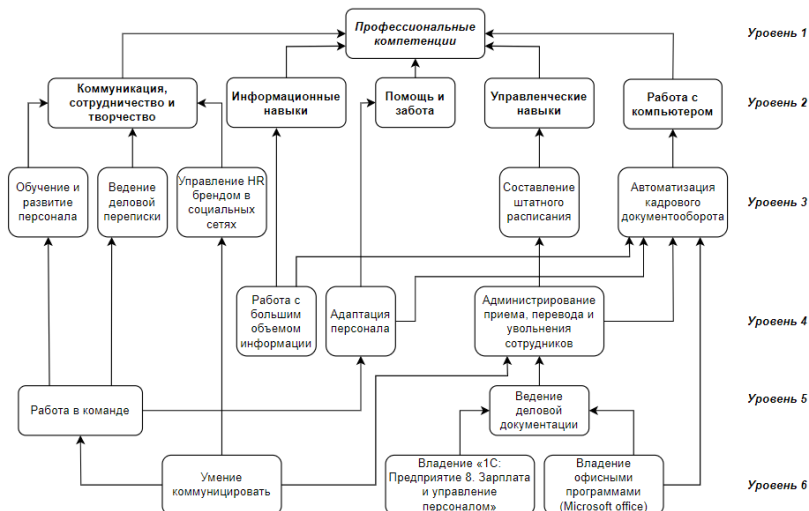
С целью выбора оптимального метода выявления связи между факторами, влияющими на профессиональную компетентность специалистов, проведен анализ подходов и применяемого математического аппарата, в результате которого выявлено, что для решения вопросов установления причинно-следственных связей среди ключевых компетенций специалистов в разрезе отрасли или организации авторами научных работ (Дж. Уорфилд, А. Резайян, Р. Багери, С. Джархария, Р. Шанкар, Р. Ванг, П. Пэн, Л.-Г. Лю, Л. Сюй и др.) применяется интерпретационное структурное моделирование (ИСМ-анализ) [1; 3].

На основании изучения процедур проведения ИСМ-анализа автором разработаны этапы установления ядра компетенций специалистов: формирование эмпирической базы исследования, включающей информацию о компетенциях специалистов кадровых служб, составление иерархии полученных компетенций, проведение ИСМ-анализа навыков, определение ядра компетенций специалистов кадровых служб.

Для проведения исследований сформирована эмпирическая база данных из вакансии и резюме, полученная по должностям, соответствующим кодам начальной группы занятий 1212 «Руководители структурных подразделений по кадрам и трудовым отношениям», 2423 «Специалисты-профессионалы в области подбора и использования персонала», 2424 «Специалисты-профессионалы в области подготовки и развития персонала», 4416 «Работники по ведению кадровой документации» согласно Общегосударственного классификатора Республики Беларусь «Занятия» (ОКРБ 014-2017). Анализируемая база данных формировалась по авторской методике извлечения, очистки, классификации и анализа информации с онлайн-источников по поиску работы с применением технологий Big Data и искусственного интеллекта [2]. При этом исследовались: 1159 компетенций, извлеченных из текста 631 вакансии, открытой на цифровых площадках по поиску работы с января 2021 г. по июль 2022 г. включительно и собранных агрегатором Belmeta.com; 1148 компетенций, полученных из 1002 резюме, поданных на веб-ресурсы по поиску работы (Rabota.by, GSZ.gov.by и др.) за тот же временной промежуток.

Затем с помощью технологий искусственного интеллекта полученные компетенции объединялись в группы и систематизировались по международному классификатору ESCO (European Skills/Competences, Qualifications and Occupations), с которым гармонизирован ОКРБ 014-2017. Для группировки компетенций специалистов кадровых служб применялся раздел классификатора ESCO «Навыки».

На втором этапе исследований осуществлялся ИСМ-анализ навыков. Для этого из компетенций, формировалась структурная матрица смежности  $A = [a_{ij}]_{19 \times 19}$ , описывающая взаимодействия каждой переменной с другими, что позволило выявить контекстные связи между ними. Затем строилась матрица достижимости, формировался достижимый и расширенный набор компетенций, осуществлялось распределение компетенций по уровням (рис. 1).



**Рис. 1.** Уровни взаимодействия компетенций, требуемых рынком труда от специалистов кадровых служб

Анализ рис. 1 позволяет сделать следующие выводы.

1. Профессиональные компетенции специалистов делятся на технические навыки, коммуникативные и деловые способности.

2. Среди технических навыков базовыми являются «Работа с большим объемом информации», «Владение «1С:Предприятие 8. Зарплата и управление персоналом», «Владение офисными программами (Microsoft Office)», поскольку они оказывают прямое или косвенное влияние на другие факторы, но другие факторы не влияют на них. При этом «Ведение деловой документации», «Составление штатного расписания», «Администрирование приема, перевода и увольнения сотрудников», «Автоматизация кадрового документооборота» являются критическими навыками, потому что играют связующую роль между предыдущими и последующими компетенциями.

3. В коммуникативных и деловых способностях базовыми являются навыки «Умение коммуницировать» и «Работа с большим объемом информации», а «Работа в команде», «Обучение и развитие персонала», «Ведение деловой переписки», «Управление HR брендом в социальных сетях», «Адаптация персонала», «Администрирование приема, перевода и увольнения сотрудников» и «Автоматизация кадрового документооборота» являются критическими. В данный список включена компетенция «Автоматизация кадрового документа оборота» с учетом процессов цифровизации бизнес-процессов организации.

На основании интерпретационного структурного моделирования проводится МІСМАС-анализ (Matrice d'Impacts Croisés Multiplication Appliquée a un Classement). Он предназначен для оценки степени зависимости либо потенциала влияния переменных, каждая из которых причисляется к одному из четырех квадрантов (автономные, зависимые, независимые и взаимосвязанные переменные). Данный анализ позволил выявить элементы, обладающие максимальным уровнем влияния. К ним отнесли: «Работа в команде», «Умение коммуницировать», «Ведение деловой документации», «Владение «1С:Предприятие 8. Зарплата и управление персоналом», «Владение офисными программами (Microsoft Office)». Именно эти навыки были включены в ядро компетенций специалистов кадровых служб (рис. 2).

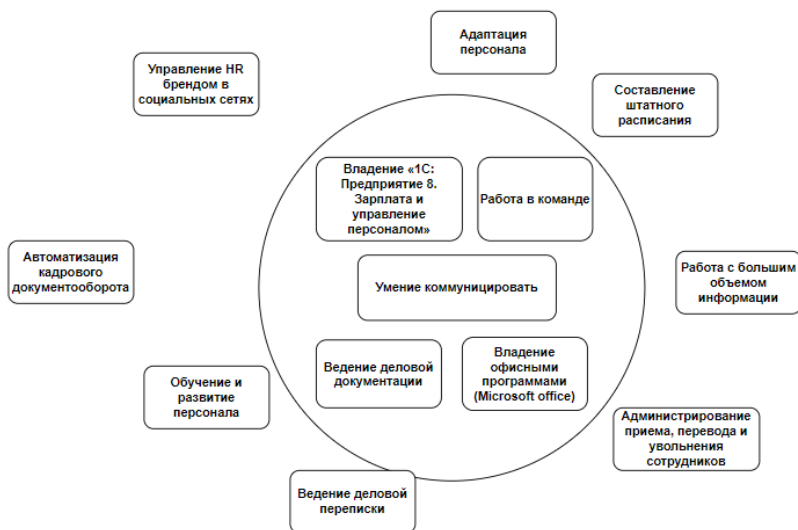


Рис. 2. Ядро компетенций специалистов кадровых служб

**Вывод.** Предложенная методика определения ядра компетенций, влияющих на эффективность труда специалистов, позволяет выявить компетенции, наиболее востребованные рынком труда, разработать иерархию их взаимодействия и установить базовые навыки.

### Библиографический список

1. *Duleba S., Shimazaki Y., Mishina T.* An analysis on the connections of factors in a public transport system by AHP-ISM // *Transport*. 2013. Vol. 28, no. 4. P. 404–412. DOI: <http://dx.doi.org/10.3846/16484142.2013.867282>.
2. *Vankevich E. V., Kalinovskaya I. N.* Better understanding of the labour market using Big Data // *Ekonomia i pravo = Economics and law*. 2021. Т. 20, № 3. С. 677–692. DOI: <https://doi.org/10.12775/EiP.2021.040>.
3. *Wang R., Peng P., Liu L.-G., Xu L.* Professional competences training path for an e-commerce major, based on the ISM method // *World Transactions on Engineering and Technology Education*. 2016. Vol. 14, no. 4. P. 463–467.

Научный консультант: **Е. В. Ванкевич**,  
доктор экономических наук, профессор

**Е. А. Каргаполова, Н. В. Тонких**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

### Исследование современной практики применения инструментов удержания персонала в ТС «Пятерочка»

Целью исследования является обзор и анализ современных технологий удержания персонала на примере розничной торговой сети. В статье рассмотрены основные направления работы по удержанию персонала в ООО «Агроторг» (ТС «Пятерочка») с точки зрения их влияния на результат.

**Ключевые слова:** удержание персонала; wellbeing; work-life balance; employee Net Promoter Score (eNPS); текучесть; ритейл.

События внешнего мира, происходившие в 2020–2022 гг., существенно повлияли на сферу управления персоналом. Конъюнктура российского рынка в этот период складывалась не в пользу работодателей, кадровый голод испытывали и продолжают испытывать различные отрасли, не только IT-сфера. На сегодняшний день проблема удержания сотрудников актуальна для многих компаний.

Согласно исследованиям, одной из самых популярных мер удержания сотрудников, возможность увольнения которых оценивается как высокая, является повышение оклада — так делают 47 % компаний. Предоставляют сотруднику больше свободы для реализации собственных идей 41 % работодателей, повышают сотрудника в должности 39 %,

переводят сотрудника на другой проект 32 %, оплачивают желаемое для сотрудников обучение 31 %, предоставляют гибкий график работы 24 %, выплачивают внеплановую премию 13 %, расширяют пакет добровольного медицинского страхования 3 %, ничего не предпринимают 17 % компаний [2].

При этом активно набирают обороты современные технологии удержания персонала, ориентированные на эффективную реализацию в новых реалиях. Рассмотрим тренды удержания персонала, которые набирают популярность в современных HR-практиках. К ним можно отнести чат-боты и инструменты для автоматизации ряда HR-процессов. Исследование IBM показало, что больше 66 % руководителей внедряют автоматизацию HR-процессов и считают ее хорошим способом повысить качество работы HR-менеджера [1]. Процесс адаптации новых сотрудников тоже переходит в онлайн-режим через создание электронных Welcome-тренингов и онлайн встреч с руководителями.

После вспышки COVID-19 физическое и эмоциональное здоровье стало приоритетом для большинства людей. В этих реалиях корпоративные программы здоровья и благополучия (Well-being) приобретают дополнительную ценность.

В кризис сотрудников беспокоит, что будет с компанией, снизится ли их личный доход, есть ли угроза сокращений. Все это негативно сказывается на вовлеченности в работу. Вот почему бизнесу в коммуникации с персоналом крайне важно быть открытым, честным и оперативным. Для этого компании подключают персонал к мобильным приложениям, создающим максимально прозрачное информирование сотрудников всех уровней.

Дополнительно бизнес внедряет геймификацию и ищет креативные способы мотивации персонала. Ряд компаний вводят режим гибких графиков для сотрудников с детьми, а также практикуют предоставление внеочередных отпусков сотрудников в период школьных каникул.

Эмпирическое исследование эффективности технологий удержания персонала проводилось на примере ООО «Агроторг» (торговая сеть «Пятерочка»). Широкая представленность ритейлера на территории России (более 18,5 тыс. магазинов) позволяет обеспечить рабочими местами более 230 тыс. чел. Компания существует на рынке более 20 лет, что позволяет позиционировать торговую сеть «Пятерочка» как стабильного работодателя, предлагающего своим сотрудникам работу в современной компании с предоставлением социальных гарантий и возможностей профессионального роста.

Анализ количественных показателей работы ООО «Агроторг» за 2021 г. позволяет сделать следующие выводы. Наибольшая доля действующих сотрудников розницы (38,5 %) имеют стаж работы в компа-



нии до 6 месяцев. Это связано с несколькими факторами: расширение территорий и открытие новых магазинов открывает новые рабочие места; большой приток новых сотрудников, вызванный сокращением рынка труда в 2020–2021 гг. из-за пандемии. Наибольшая доля сотрудников розницы имеют базовое среднее образование, что обусловлено отсутствием необходимости в специальных знаниях при работе в магазинах. Общая текучесть за 2021 г. чуть выше норматива, как по компании, так и по отрасли в целом, при этом демонстрируется снижение на 4 % по отношению к текучести 2020 г.

Вышеприведенные данные позволяют утверждать, что основными особенностями работы с персоналом в ритейле являются высокий процент текучести персонала по причинам, не связанным с объективными факторами, меньшая продолжительность жизни сотрудника в компании (в сравнении со средним по отрасли), а также более низкий уровень базовой и текущей квалификации сотрудников. В связи с этим развитие технологий удержания сотрудников в компании становится одним из основных факторов, определяющих стратегический успех и стабильность развития организации.

В период с 2020 г. по настоящий момент в компании «Агроторг» использовались следующие инструменты диагностики удовлетворенности сотрудников:

- 1) исследование внутренних причин увольнения методом анализа отчетности в системе кадрового учета;
- 2) использование системы работы с увольняющимися сотрудниками на основе Exit-interview;
- 3) изучение удовлетворенности персонала на основе адаптированной методики employee Net Promoter Score (eNPS).

Наиболее эффективными инструментами изучения по итогам внедрения стали использование Exit-interview при работе с увольняющимися сотрудниками, а также регулярное изучение удовлетворенности персонала по методике eNPS. Исследование внутренних причин увольнения методом анализа отчетности в системе кадрового учета было признано менее эффективным.

На разных этапах развития в период с 2020 г. по настоящий момент в компании «Агроторг» использовались различные технологии удержания сотрудников:

- 1) внедрение системы мотивации линейного персонала, включающая в себя надбавки за стаж;
- 2) гибкая система управления трудовыми ресурсами Workforce Management (WFM);
- 3) внедрение системы автоматизированной работы с кадровым резервом с использованием учебного портала и системы подбора Skillaz;

4) внедрение системы прозрачной оперативной обратной связи и информирования для сотрудников всех уровней через использование мобильного личного кабинета;

5) предоставление рабочего места рядом с домом (даже при смене места жительства работника);

6) проведение регулярных встреч с руководителями компании, на которых транслируются важные новости, касающиеся компании и ее будущего;

7) онлайн-вебинары, на которых сотрудники получают психологическую и методологическую поддержку от квалифицированных специалистов;

8) программы ДМС и телемедицины, доступные для всех сотрудников компании.

Наиболее эффективными технологиями удержания по итогам внедрения стали система мотивации линейного персонала, включающая в себя надбавки за стаж, возможность задать любой вопрос, сообщить о проблеме или получить важную информацию о работе с использованием мобильного личного кабинета сотрудника, а также проведение регулярных встреч с руководителями компании. В краткосрочной перспективе эффективно зарекомендовали себя проекты по снижению процента текучести на испытательном сроке через внедрение четкой системы адаптации персонала, а также проекты, направленные на нематериальное стимулирование (Лучший сотрудник, памятные подарки за стаж, поздравление трудовых коллективов с юбилеями, профессиональные и спортивные состязания и пр.). Не дала продолжительного эффекта, была признана неэффективной, дорогостоящей и в итоге не используется на данный момент система управления трудовыми ресурсами WFM.

Таким образом, использование различных современных технологий удержания персонала позволило наметить положительную тенденцию в управлении сроком жизни сотрудников в ритейле, а также построить стратегию развития направления на ближайшие годы.

### **Библиографический список**

1. *Казанцев Н. А., Абилова Е. В.* Современные тенденции развития HR-менеджмента // Общество, экономика, управление. 2022. Т. 7, № 2. С. 40–44.

2. *Тихонов А. И.* Основные задачи российских компаний, решаемые с помощью HR-аналитики // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 28 (2). С. 262–266.

**В. В. Кожушко, С. В. Бегичева**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Современные технологии в управлении адаптацией молодых сотрудников**

Приступая к работе на новом рабочем месте, многие сотрудники не решаются задавать вопросы. Процесс адаптации облегчают онбординг-боты, где агрегируется вся информация, которая может потребоваться сотруднику. В статье указаны преимущества применения онбординг-ботов, предложена структура онбординг-бота для адаптации молодых сотрудников в образовательной организации.

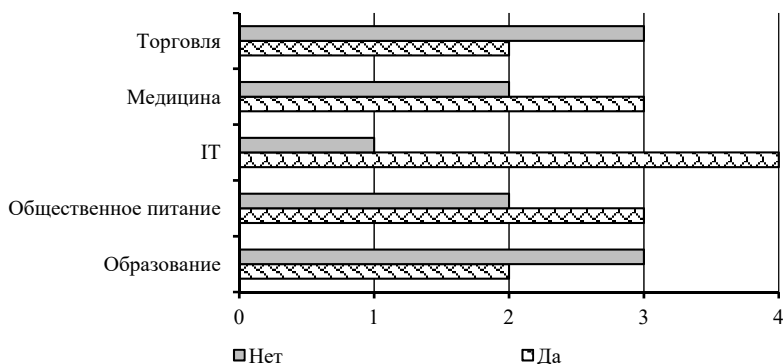
**Ключевые слова:** профессиональная адаптация; наставничество; онбординг-бот; чат-бот.

Профессиональная адаптация — это процесс приспособления вновь принятого работника к новым условиям его трудовой деятельности в организации. Адаптация сотрудника является необходимым условием успешной работы организации и ее штата. Она дает возможность работнику максимально быстро и эффективно вписаться в коллектив, а организации — получить от принятого на работу сотрудника максимальную отдачу. Профессиональная адаптация начинается с момента принятия человека на работу, и продолжается в течение всего периода его работы в организации. В процессе онбординга следует провести вводное обучение и инструктажи, обозначить круг задач и обязанностей сотрудника, познакомить с другими работниками и пр. В период адаптации сотрудник должен ознакомиться с целями, структурой, правилами, процедурами, корпоративной культурой организации.

Однако процесс адаптации новых сотрудников далеко не всегда четко регламентирован, и новым сотрудникам при вхождении в организацию нередко приходится использовать метод проб и ошибок. При такой адаптации у новичка нередко случаются стрессовые ситуации, вызванные, например, критикой коллег по работе по поводу ошибок при выполнении задач. Подход к адаптации молодых специалистов, устроившихся на работу после окончания вуза, осложняется также отсутствием практического опыта: знаний и навыков, полученных в процессе обучения недостаточно для профессиональной работы.

Для того, чтобы сравнить процессы интеграции выпускников вузов в коллективы компаний различных сфер профессиональной деятельности, нами были проведены интервью с молодыми специалистами из организаций высшего образования, предприятий общественного питания, IT-организаций, медицинских и торговых организаций. Всего в опросе принимали участие по пять респондентов из каждой указанной выше сферы профессиональной деятельности. Распределение ответов

на вопрос об удовлетворенности респондентов процессом адаптации приведены на рис. 1.

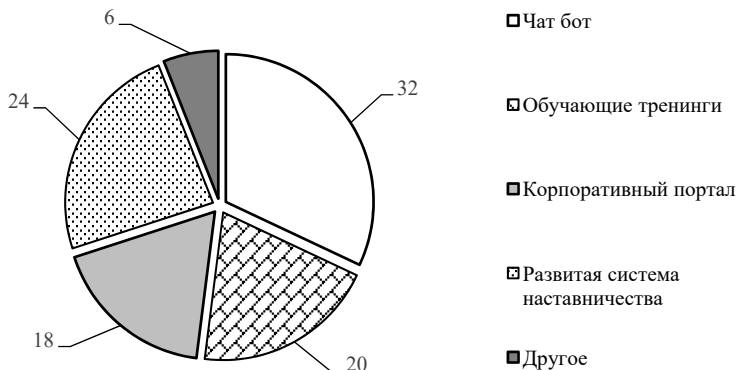


**Рис. 1.** Распределение ответов респондентов на вопрос анкеты «Удовлетворены ли вы процессом адаптации в своей организации?»

Согласно результатам опроса, большинство молодых специалистов не были удовлетворены процессом адаптации в своих организациях. В ходе интервью был сделан вывод, что в организациях преобладает добровольная система наставничества, которая подразумевает помощь со стороны коллег. Несколько респондентов из сферы образования и сферы общественного питания были вынуждены уволиться из компаний в течении первых двух месяцев из-за отсутствия эффективной системы наставничества: компетентные сотрудники, которые могли бы их проконсультировать по решению конкретных задач были сильно загружены, а необходимые инструкции отсутствовали.

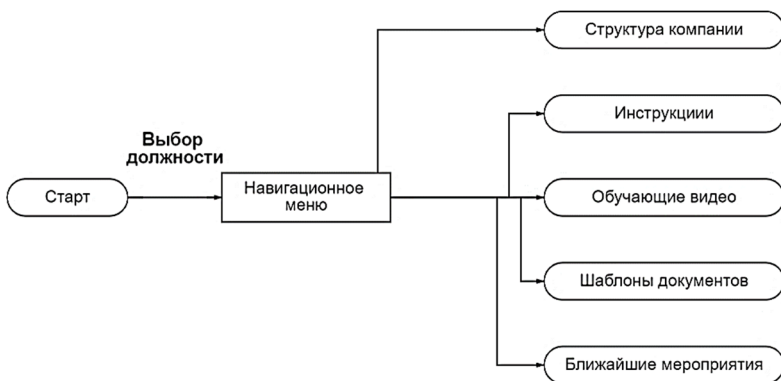
Отметим также, что среди респондентов проведенного опроса наиболее удовлетворены процессом адаптации сотрудники IT-сферы. В ходе интервью было определено, что IT-компании в процессе адаптации молодых сотрудников, как правило, используют одновременно несколько инструментов, чаще всего это наставничество, корпоративный портал и чат-бот. Можно сделать вывод, что применение стандартных методов адаптации молодых специалистов одновременно с современными информационными средствами дает положительный результат [1]. На рис. 2 приведено распределение ответов на вопрос о совершенствовании системы адаптации в организации.

Согласно рис. 2, наиболее популярным инструментом системы адаптации молодые специалисты являются виртуальные собеседники — чат-боты. Выбор чат-ботов обусловлен стремительным развитием тех-



**Рис. 2.** Распределение ответов респондентов на вопрос анкеты «Какие инструменты адаптации Вы бы добавили?», % опрошенных

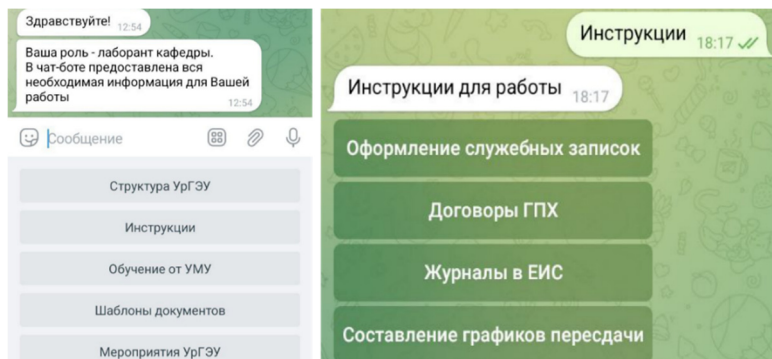
нологий и росту популярности мобильных устройств, которые помогают легко находить нужную информацию в нужное время и в нужном месте [3]. Популярность чат-ботов также связана с отсутствием необходимости устанавливать дополнительные сторонние приложения. Для полноценной работы чат-ботов требуются только эффективные мессенджеры, широко используемые сегодня для коммуникации в рамках рабочих процессов [2]. Чат-боты, используемые в целях адаптации называют также онбординг-ботами. Чат-боты, используемые в целях адаптации называют также онбординг-ботами.



**Рис. 3.** Структура онбординг-бота

Полученные результаты интервью о положительном опыте IT-компаний послужили мотивацией для разработки универсальной структуры онбординг-бота для адаптации молодых сотрудников в организации (рис. 3).

На основе предложенной структуры был разработан онбординг-бот для адаптации сотрудников высшего образовательного учреждения (рис. 4).



**Рис. 4.** Интерфейс онбординг-бота для образовательного учреждения

В результате внедрения такого бота вся необходимая информация будет собрана в одном месте, вновь принятые сотрудники легко смогут получить пошаговые руководства, ответы на часто задаваемые вопросы. Применение искусственного интеллекта позволит сделать эти действия более интерактивными и персонализированными, обеспечивая лучший пользовательский опыт. Чат-боты очень эффективны: они работают 24/7 и не имеют больничных, в следствие чего сотрудники могут обращаться к этим платформам в любое время суток. Чат-боты могут обрабатывать огромное количество разговоров одновременно, в то время как HR-специалисты смогут уделять больше времени сложным проблемам, повышая качество обслуживания.

#### **Библиографический список**

1. *Науменко В. Р.* Возможности визуализации ключевых метрик HR-аналитики // Достойный труд — основа стабильного общества: материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 26–30 октября 2021 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. С. 19–22.
2. *Смарт-технологии* в управлении человеческими ресурсами и данными о людях: учеб. пособие / авт. кол.: Р. А. Долженко, Н. В. Тонких, Е. Е. Лагутина [и др.]. Екатеринбург: УрГЭУ, 2020. 158 с.

3. *Субочев Н. С., Патутина Е. Д.* Цифровые инструменты управления адаптацией персонала в современных организациях // Социально-гуманитарные знания. 2019. № 3. С. 260–266.

**К. С. Кострова, А. А. Мегвегева**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Применение квестов в системе профориентационных мероприятий со школьниками**

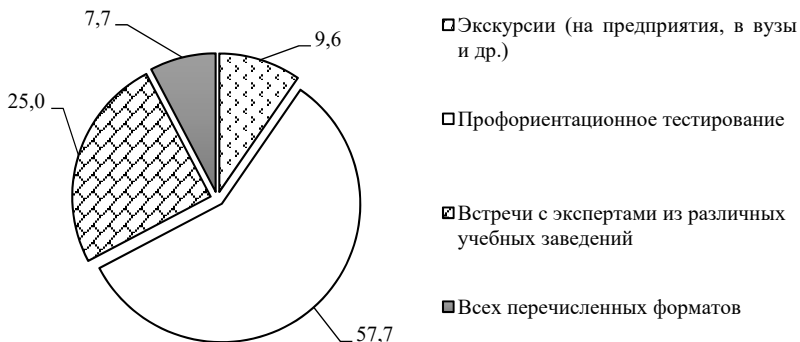
Профориентационная деятельность является одним из важных аспектов обеспечения удовлетворенности трудом и эмоционального благополучия будущих специалистов, конкурентоспособности регионов и страны в целом. В статье раскрываются результаты исследования вовлеченности студентов и школьников в профориентационную деятельность, представлен авторский квест. Показано, что квесты могут стать эффективным методом работы со школами в арсенале вузов.

**Ключевые слова:** карьера; квест; профориентация; вуз; конкурентоспособность.

Каждый и ни раз в своей жизни задается вопросом «Кем я хочу стать?». В детстве многие с горящими глазами и с легкостью отвечали, что будут волшебниками, либо космонавтами или королями. Но чем ближе человек ко взрослой жизни, тем чаще он чувствует беспокойство и волнение из-за неопределенности в принятии решения, связанного с выбором своей будущей профессией. И приближаясь к порогу школьной жизни, мы уже должны твердо знать: «Куда поступать?», «Что буду делать?», «Кем буду работать?». Можно с уверенностью сказать, что одной из основных проблем современного школьника является выбор будущей специальности. Ребенок чувствует важность данного шага и из-за этого ощущает давление. Задача взрослых — поддержать его в этот непростой период и помочь сделать выбор. В данном случае помощь заключается в различных профориентационных мероприятиях. Важно познакомить детей с различными профессиями и выявить его предрасположенность к той или иной деятельности.

Авторами статьи было проведено два опроса: один среди школьников, другой среди студентов. Согласно результатам данных опросов, 91,9 % респондентов принимали участие в различных профориентационных мероприятиях (рис. 1).

Основным методом профориентации, применяемым для работы со школьниками, является тестирование. Второй по популярности — встречи с экспертами из различных учебных заведений. Однако при опросе студентов было выявлено, что в 79,5 % случаев мероприятия по



**Рис. 1.** Ответы респондентов на вопрос «В каком формате профориентационных мероприятий вы принимали участие?», %

профоримации не помогли определить с профессией. Более того только 51,9 % студентов выразили желание работать по специальности в дальнейшем. Таким образом, можно сделать вывод, что широко используемые методы недостаточны эффективны и требуют доработки и комплексного применения.

Как было сказано ранее, необходимо знакомить школьников с различными профессиями, используя не только традиционные и распространенные методы, описанные выше, а искать новые пути, более интересными и позволяющими «заглянуть» в мир профессий, чтобы учащиеся могли сделать свой выбор, более соответствующий их потенциалу и потребностям. Одним из методов знакомства с профессией могут стать деловые игры и профессиональные симуляции, работа с метафорическими ассоциативными картами [2]. Еще один востребованный и способствующий развитию интереса и лояльности к будущей профессии может стать проведение тематических квестов, которые могут погрузить человека в сущность определенной специальности и наглядно показать основные моменты будущей деятельности [1; 3].

В этом могут принимать активное участие вузы. Во время «Дня открытых дверей» можно организовывать не только знакомство с вузом, но и проводить квесты, на которых школьники смогут узнать больше о специальностях, которым обучают в учебных учреждениях. В таком случае вузы смогут привлечь к себе дополнительное внимание школьников, так как мероприятия будут разнообразны и интересны.

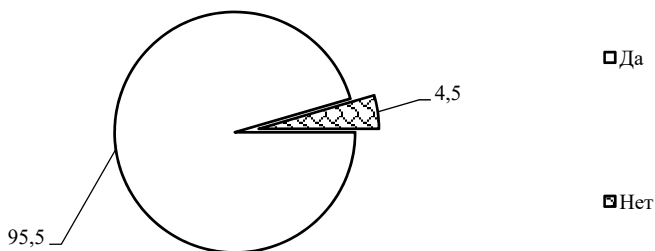
Разберем данную идею подробнее на примере тематического квеста «Подбор персонала», разработанного студентами Уральского эконо-



мического государственного университета. Из названия квеста уже понятно, что он направлен на знакомство школьников со специальностью «управление персоналом». В ходе квеста участники погрузятся в атмосферу рабочего дня HR-специалиста и будут выступать в роли стажеров. Им предстоит выполнить задание своего начальника, а именно выбрать наиболее подходящего кандидата на открытую вакансию и назначить ему собеседование. Квест рассчитан на 1 ч, тем самым всего за такое короткое время любой школьник сможет попробовать себя в роли HR-специалиста и понять интересна ли ему данная специальность.

В квесте предусмотрены очень разнообразные задания, поэтому для его успешного прохождения школьникам понадобится внимательность, смекалка, логика, а также некоторые знания из HR-сферы, с которыми участники познакомятся в процессе. Учащиеся научатся читать резюме и вакансии кандидатов, узнают, что такое EJM (Employee Journey Map) или по-другому карта путешествия сотрудника, а также некоторые обязательные пункты для приема на те или иные специальности. Стоит отметить, что после прохождения квеста человек приобретет базовые навыки по работе с документами, которые пригодятся в жизни. Также ребята смогут поработать над своей сообразительностью, наблюдательностью и проницательностью.

Для организации квеста также можно привлекать студентов, которым посчастливится сыграть роль администратора, коллег и других. Таким путем вузы также смогут показать школьникам, что внеучебная деятельность хорошо развита. Это также может вызвать дополнительный интерес не только к специальности, но и к самому учебному заведению, ведь часть ребят обязательно захотят тоже поучаствовать в таких квестах со стороны организаторов.



**Рис. 2.** Ответы респондентов на вопрос «Было бы вам интересно и полезно посетить „День открытых дверей“ в университетах в необычном формате: будут проводиться квесты, знакомящие вас с различными профессиями?», %

По данным опроса (рис. 2), более 95 % школьников выразили интерес к данной идее и сообщили о том, что это будет для них полезно и может помочь в выборе специальности.

И все же следует помнить, что одних квестов будет недостаточно для полноценной профориентации. Здесь необходим комплексный все-сторонний подход. Необходимо не только морально поддерживать ребенка в поисках подходящей специальности, но и помогать узнать возможности и желания ребенка, а также потребности общества. Таким образом получится применить принцип «Хочу-Могу-Надо». И, конечно же, здесь никак не обойтись без знакомства ребенка с существующими профессиями.

В интересах государства важно поддерживать высокий уровень профориентационной активности для школьников старших классов. Данные мероприятия позволяют детям сделать осознанный выбор, раскрыть свой потенциал и обеспечить конкурентоспособность регионам проживания и стране. Дети, прошедшие систему профориентационных мероприятий, потенциально счастливые и хорошие специалисты, а, следовательно, и движущая сила устойчивого развития общества.

### Библиографический список

1. *Васькова Е. Д., Ильина А. В.* STEM-квест как новый формат профориентации старшеклассников // Исследователь/Researcher. 2020. № 2 (30). С. 83–100.
2. *Пеша А. В.* Применение бизнес-симуляции в развитии надпрофессиональных компетенций студентов // Тенденции развития электронного образования в России и за рубежом: материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15 мая 2020 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2020. С. 130–133.
3. *Халина Е. В.* Профориентационное мероприятие в форме квест-игры «дорога знаний» // Образование. Карьера. Общество. 2014. № 2 (41). С. 46–50.

Научный руководитель: **А. В. Пеша**,  
кандидат экономических наук, доцент

**М. В. Кужная**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург,  
Филиал «Производство полиметаллов» АО «Уралэлектромедь»  
г. Кировград (Свердловская область)

## **Подготовка перспективного кадрового резерва как один из инструментов обеспечения кадровой безопасности предприятия**

Заводы — важная часть экономики страны, во многих городах только благодаря заводам и фабрикам выживают. И, казалось бы, с кадрами там не должно быть проблем, но даже в моногородах наблюдается дефицит кадров. Подготовка кадрового резерва один из способов обеспечения кадровой безопасности предприятий, особенно моногородов. В статье рассмотрена методика оценки и развития перспективного кадрового резерва на примере филиала «Производство полиметаллов» АО «Уралэлектромедь» как один из инструментов обеспечения кадровой безопасности предприятия.

**Ключевые слова:** кадровая безопасность; кадровый резерв; оценка компетенций; индивидуальный план развития.

В современных условиях защищенность от внутренних и внешних экономических угроз, наличие современных конкурентоспособных технологий и кадрового потенциала предприятия лежит в основе его экономической безопасности. Для предприятий моногородов наличие кадрового потенциала является актуальной задачей. Ввиду того, что рынок труда ограничен, развитие внутреннего кадрового резерва — это один из способов обеспечения кадровой безопасности предприятия. Организация, которая заинтересована в стратегическом развитии своих сотрудников, должна заниматься карьерным развитием высокоэффективных работников [2].

Предметом исследования являются эффективные методы оценки и развития персонала. Объектом исследования является перспективный кадровый резерв филиала «Производство полиметаллов» АО «Уралэлектромедь».

Перспективный кадровый резерв — это молодые люди (до 35 лет), перспективные работники, обладающие управленческим и лидерским потенциалом, способные в перспективе занять руководящие должности.

Основные задачи формирования перспективного кадрового резерва:

выявление молодых сотрудников, обладающих лидерским, деловым, управленческим потенциалом, и развитие их под должности высокого уровня;

обеспечение большей независимости предприятия от внешних факторов рынка труда;

снижение риска, связанного с ошибками при назначении на должность руководителя или специалиста;

мотивация молодых работников, обозначение реальной перспективы профессионального роста работников;

экономия средств на поиск, обучение и адаптацию назначенного на должность работника;

уменьшение текучести руководящих кадров и, таким образом, снижение утечки информации из компании, обеспечение преемственности знаний и снижение риска потери важных клиентов.

После формирования списка перспективного кадрового резерва необходимо определить траекторию развития резервистов. Траектория развития включает пять шагов.

#### **Шаг первый.** Оценка компетенций резервистов.

Оценка текущего уровня компетенций резервистов — это комплексная методика оценки, включающая в себя три уровня оценки.

Первый уровень — экспертная оценка и самооценка профессионально-важных компетенций. Профессионально-важные компетенции формируются из должностных обязанностей должности, на которую претендует сотрудник.

Профессиональные компетенции формируются из профессионального портрета должности на основании должностной инструкции либо другого документа, определяющего функционал должности. Именно оценка и развитие профессиональных компетенций позволяет развить в сотруднике профессионала.

Второй уровень — экспертная оценка и самооценка личностных компетенций. Личностные компетенции едины для компании, ими должен обладать на высоком уровне каждый сотрудник, зачисленный в перспективный кадровый резерв. Целью развития личностных компетенций является создание управленца высокого уровня, способного планировать, организовывать, мотивировать и контролировать подчиненный персонал на высоком уровне и в любом коллективе.

Экспертами для оценки резервистов являются руководители выше уровнем резервиста или руководители кросс-функциональных подразделений. Для объективной оценки необходимо не менее пяти экспертов.

Перед оценкой компетенций формируется шкала оценки с диапазонами и определяется целевой уровень компетенций.

Третий уровень оценки — самооценка уровня личной ответственности. Выявленный уровень личной ответственности кандидата — интегрированный показатель степени его готовности нести ответственность во всех ключевых зонах управления в рамках должности по резерву.

**Шаг второй.** Создание матриц компетенций. По результатам комплексной оценки формируется «Сводная матрица» текущего уровня

управленческих, профессиональных компетенций и уровня личной ответственности. На основании матрицы определяются зоны развития сотрудника для включения в индивидуальный план развития.

**Шаг третий.** Разработка индивидуального плана развития сотрудника. Возможны три варианта индивидуального плана развития, в зависимости от результатов оценки:

Краткосрочный индивидуальный план развития длится не более трех месяцев. Предполагает стажировки в должности по кадровому резерву с кросс-функционалом для освоения успешных практик и опыта, с систематическим самообразованием и вовлечением в трансформацию.

Среднесрочный индивидуальный план развития рассчитан на 3–12 месяцев. Включает среднесрочную теоретическую и практическую подготовку и стажировки в должности для детального изучения вопросов по выполняемым функциям, по должностным обязанностям, способствует расширению профессиональных и управленческих знаний.

Долгосрочный индивидуальный план развития составляется на 1–3 года. Охватывает долгосрочную теоретическую и практическую подготовку с периодическим курсовым обучением в целях освоения профессиональных и управленческих знаний, опыта и формирования компетенций в соответствии с требованиями должностной инструкции.

Индивидуальный план развития включает в себя: наименование компетенций, требующих развития, мероприятия по развитию компетенций, срок исполнения, отметку об исполнении.

Для составления плана развития используется подход обучения 70:20:10.

10 % знаний сотрудник получает, читая книги, инструкции. Так сотрудник получает конкретные знания, необходимые ему в работе.

20 % обучение с руководителем и коллегами (тренинг, фасилитация). Это помогает овладеть различными инструментами.

70 % обучение через реальные ситуации на рабочем месте (стажировка).

**Шаг четвертый** — реализация индивидуального плана развития-прохождение стажировок и обучений. Каждую стажировку необходимо закреплять выполнением какого-либо задания, с обязательной отметкой в индивидуальном плане развития.

Обучение может быть в различных форматах: самообучение, тренинги, повышение квалификации. После каждого этапа выполнения плана индивидуального развития руководитель дает обратную связь резервисту. Обратная связь — это важный фактор в подготовке перспективного кадрового резерва.

**Шаг пятый** — оценка компетенций после прохождения плана индивидуального развития.

При достижении целевого уровня компетенций, необходимого для должности по кадровому резерву, возможен перевод работника на новую должность.

**Вывод:** для устойчивого развития предприятия необходима эффективная команда на всех уровнях управления, именно формирование эффективной команды выступает важнейшей задачей организаций и предприятий, для успешного роста и развития.

Формирование и управление кадровым резервом — это процесс привлечения, поощрения, продвижения и удержания перспективных, талантливых сотрудников с высоким потенциалом профессионального роста, соответствующий стратегическим ориентирам и задачам развития компании [1].

### Библиографический список

1. *Базуева Е. В., Осеян Т. О.* Формирование кадрового резерва предприятия на основе «талант-менеджмента»: особенности и преимущества // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики: материалы XVII Междунар. науч.-практ. конф. (Тольятти, 24–25 апреля 2020 г.): в 3 т. Тольятти: ВУиТ, 2020. Т. 1. С. 187–194.

2. *Гиниева С. Б., Долженко Р. А.* Современные подходы к формированию и использованию кадрового резерва в организации // Достойный труд — основа стабильного общества: сб. ст. VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 31 октября — 3 ноября 2016 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2016. С. 44–50.

**Р. А. Кузнецов, С. Б. Долженко**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Эколого-благотворительные проекты как часть корпоративной культуры организации и их влияние на степень вовлеченности персонала**

Интерес к вопросам корпоративной культуры увеличивается в течение последних двадцати лет, о чем свидетельствует значительный рост дискуссий на эту тему. В статье приведены результаты исследования влияния эколого-благотворительных акций, проводимых организацией, на уровень вовлеченности персонала. Анализ динамики вовлеченности персонала проводился с помощью опросника Гэллапа. В ходе исследования получены данные, свидетельствующие о положительном влиянии указанных мероприятий на уровень вовлеченности сотрудников в процессы компании.

**Ключевые слова:** корпоративная культура; вовлеченность персонала организации; благотворительность.

Корпоративная культура давно стала неотъемлемой частью конкурентоспособности организации и тесно связана со всеми процессами

и общей стратегией компании. В соответствии с корпоративной культурой кандидаты выбирают работодателя, клиенты выбирают у кого именно они будут покупать товар или услугу, а поставщики выбирают с кем они хотят вести бизнес. Существует огромное количество определений корпоративной культуры, наиболее известное принадлежит Армстронгу, который определяет организационную или корпоративную культуру как «...модель ценностей, норм, убеждений, установок и допущений, которые возможно не выражены словами, но формируют то, как люди себя ведут и как они действуют» [5, с. 194]. Вместе с тем, корпоративная культура — это еще и «...идеология управления и организация социально-экономической системы, направленная в первую очередь на повышение трудового потенциала системы и выражающая основные ценности организации» [6, с. 12].

Главная цель стратегического управления корпоративной культурой — это «достижение высоких результатов посредством совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым решениям, воспитания у работников отношения к компании как к своему дому. Это приводит к повышению эффективности производственного менеджмента и улучшению деятельности компании в целом» [1]. Обычно выделяют четыре основных фактора, оказывающих влияние на формирование корпоративной культуры организации: личность руководителя; сфера бизнеса и особенности технологии; нормы и требования среды; этап развития предприятия [4, с. 390]. Кроме того, необходимо учитывать, что корпоративная культура формируется под воздействием стихийных и направленных факторов (стихийные — это внешняя среда, в которой функционирует организация, направленные — это действия руководства и рядовых сотрудников) [3, с. 239].

В свою очередь вовлеченность — это «степень, в которой человек идентифицирует себя с данной организацией и участием в ней. Она содержит три фактора» [1, с. 233]:

- 1) сильное желание остаться членом организации;
- 2) сильная вера в ценности и цели организации и их принятие;
- 3) готовность прилагать значительные усилия на благо организации.

Вовлеченность очень похожа на мотивацию, но это не одно и то же, так как вовлеченность связана с внутренней приверженностью организации, гордостью причастности с ней и высокой степенью лояльности к руководству. Вовлеченные сотрудники остаются мотивированными, несмотря на неблагоприятные обстоятельства, в свою очередь у лиц с низким уровнем вовлеченности, преобладает мотивация на участие только при благоприятных условиях и достижение материальных

краткосрочных целей, ведущих лишь к личной выгоде [7, р. 66–67]. Кроме того, вовлеченный работник — это тот, кто приносит новые идеи, с энтузиазмом относится к своей работе и активно стремится улучшить себя и других. Такой работник постоянно старается преодолевать поставленные цели, проявляет интерес к происходящему вокруг и предан компании [7, р. 68]. Существует целый ряд характеристик вовлеченного работника, но большинство из них соответствует утверждению — «этот работник выглядит и ведет себя, как будто это его личное дело».

В данной статье приведены основные выводы, полученные при изучении вовлеченности сотрудников крупной IT-компании (г. Иркутск), а также выявлена взаимосвязь между активным участием компании в экологических благотворительных акциях и повышением уровня вовлеченности персонала. В качестве инструмента измерения вовлеченности персонала использовался опросник Q12 Геллапа (Gallup Q12), как один из самых известных подходов к оценке и управлению вовлеченностью. Опросник Q12 состоит из 12 вопросов, посвященных: уровню удовлетворенности базовых потребностей сотрудников на рабочем месте, уровню личного вклада сотрудника в процессы компании, атмосфере на рабочем месте, уровню удовлетворенности потребностей в личном развитии сотрудника [2, с. 40].

На каждый из вопросов респонденту необходимо было ответить «да» либо «нет». Далее был произведен подсчет всех ответов «да» и «нет» во всех анкетах, которые в сумме составляют 100 % ответов, в свою очередь удельный вес всех ответов «да», согласно методике, является процентом вовлеченности персонала.

Первый опрос был проведен осенью 2021 г., в опросе приняло участие 386 чел., что составило более 80 % от среднесписочной численности работников предприятия. Было получено 2 869 ответов «да» и 1 763 ответа «нет», что суммарно составляет 4 632 ответов (100 %). Таким образом 2 869 ответов «да» составили практически 62 % вовлеченности персонала в процессы компании.

Второй опрос был проведен в августе 2022 г. непосредственно после завершения двух эколого-благотворительных мероприятий, в которых приняло участие большинство сотрудников организации. Первое мероприятие — участие в общегородской посадке деревьев, в ходе которого большая команда работников предприятия (237 чел., или более 60 % от общей численности сотрудников) высадила 400 саженцев сосны. Второе мероприятие — это организованный выезд на территорию, непосредственно примыкающую к озеру Байкал и сбор мусора вдоль береговой линии на участке более полутора километров. Количество участников — 196 чел., или почти 50 % от списочного состава персонала. Во втором опросе приняло участие 402 сотрудника предприя-



тия, при этом 147 чел. являлись участниками двух вышеописанных мероприятий одновременно. Общее количество полученных ответов «да» — 3 144, «нет» — 1 680, что суммарно составляет 4 824 ответа (100 %). Сопоставление полученных результатов опроса представлено в таблице.

#### Суммарные ответы, полученные в ходе двух опросов (Гэллуп Q12)

Опрос	Количество работников, принявших участие в опросе	Общее количество ответов «Да»	Вовлеченность персонала, %	Ответы «Да» респондентов — участников мероприятий	Вовлеченность участников мероприятий, %
Опрос 1	386	2 869	62	—	—
Опрос 2	402	3 144	65	1 362	77

В ходе анализа и интерпретации полученных результатов, была выделена группа сотрудников, принявших участие в обоих мероприятиях (147 чел.). Количество ответов «Да» выделенной группе составило — 1 362, «Нет» — 402, что суммарно составило 1 764 ответа (100 %). Полученные ответы свидетельствуют о незначительном росте вовлеченности среди всех сотрудников компании после проведенных благотворительных мероприятий — 65 % против 62 %, полученных при первом опросе. Необходимо отметить заметно более высокий процент уровня вовлеченности — 77 % при втором опросе среди группы работников, принявших участие в двух эколого-благотворительных мероприятиях.

Таким образом, можно предположить, что эколого-благотворительные акции, проводимые в рамках программы по развитию корпоративной культуры организации, имеют выраженную взаимосвязь с ростом уровня вовлеченности сотрудников, принявших участие в данных мероприятиях. Что, в свою очередь, может свидетельствовать о несомненной пользе подобных благотворительных проектов для организации и их положительном влиянии на уровень вовлеченности персонала в процессы компании.

#### Библиографический список

1. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник. СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. 336 с.
2. Гиниева С. Б., Долженко Р. А. Внутренний краудсорсинг как инструмент вовлечения персонала // Управленец. 2016. № 3 (61). С. 36–46.
3. Зайцева Н. В., Зайцев А. А. Влияние политической культуры на формирование корпоративной культуры организации // Культура. Наука. Творчество: сб. науч. ст. (Минск, 3 мая 2018 г.). Минск: Белорус. гос. ун-т культуры и искусств, 2018. С. 238–242.

4. *Корсакова М. М.* Моделирование и развитие корпоративной культуры // Менеджмент сегодня. 2012. № 6. С. 388–395. URL: <https://grebennikon.ru/article-z66n.html>.

5. *Практика управления человеческими ресурсами: учеб. для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»:* пер. с англ. 8-е изд. СПб.: Питер: Питер принт, 2004. 831 с.

6. *Тихомирова О. Г.* Организационная культура: формирование, развитие и оценка. М.: ИНФРА-М, 2011. 150 с.

7. *Marciano P. L.* Carrots and sticks don't work: build a culture of employee engagements with the principles of respect. McGraw-Hill, 2010. 256 p.

**Н. В. Непогодин**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Сравнительный анализ систем мотивации персонала в банковской сфере**

Статья посвящена анализу систем мотивации персонала ряда крупных банков. Автор исследует грамотность подходов организаций к указанной тематике, а также эффективность применяемых подходов. Сделаны выводы, которые могут быть полезны в текущих процессах банковских структур, увеличивая уровень вовлеченности персонала и повышая прибыль организации.

**Ключевые слова:** мотивация; банки; персонал; вовлеченность.

Не является секретом тот факт, который утверждает главенство банковской сферы во всей финансовой системе любого государства. Банковское дело зародилось еще до нашей эры, что говорит о важности указанного института. В современном мире сложно представить такую сделку, где бы не участвовал такой важный посредник, что относит нас к исключительной роли такой коммерческой организации в любом бизнесе.

Не стоит забывать о том, что единственный полностью государственный банк, как правило, Центральный, роль которого заключается в контроле стабильности функционирования банковской системы, остальные банки же — коммерческие. Цель любой коммерческой организации, как известно, максимизация прибыли, однако методы достижения такой цели могут отличаться ввиду специфики деятельности. К примеру, производство мебели, для потока постоянной прибыли, требует качество, функциональность и хорошую рекламу, а сфера общественного питания старается удовлетворить естественную потребность в пище максимизируя скорость подачи блюд, обеспечивая себе непрерывный поток клиентов.

Банк — это сложная коммерческая организация, специфика функционирования и деятельности такой организации многогранна. Для

обеспечения поставленной цели необходим компетентный и многопрофильный персонал, требования к которому с каждым годом растут. Даже самый маленький банк распространяет свое действие на несколько городов, что требует найма сотен работников, не говоря о крупных банках, которые вынуждены делить структуру на дивизионы, центры, блоки и группы для оптимального управления. Персонал в такой ситуации должен быть максимально заинтересован выполнять свою работу грамотно и компетентно, так как от одной детали системы может зависеть судьба всего механизма функционирования. Именно для этого каждый банк разрабатывает для себя свою систему мотивации персонала. Некоторые опираются на своих клиентов. Если клиенты недовольны качеством — необходимо стимулировать и мотивировать персонал работать качественнее, то же касается производительности, обслуживания и многих других аспектов обязанностей работника банка. Правильная ли это стратегия? Возможно, стоит отталкиваться от развития способностей самого персонала и грамотного распределения кадров по своим местам, а не пытаться стандартизировать и стимулировать к улучшению конкретную деталь в их работе. Автор постарается разобраться в данном вопросе.

Существуют несколько теории мотивации: иерархия потребностей (А. Маслоу), мотивационная теория ожиданий (концепция В. Врума), факторы поддержки и стимулы (Ф. Херцберга), комплексная модель Портера-Лоулера, концепция организационного роста Литвина-Стрингера, теории Л. С. Выготского). Эти основные направления непосредственно связаны с мероприятиями по созданию системы мотивации труда. Таким образом, в широком смысле под системой мотивации персонала банка можно понимать совокупность факторов, воздействующих на работника в процессе индивидуальной или коллективной трудовой деятельности.

В качестве инструмента для ответа на поставленные вопросы был выбран метод сравнительного анализа. В выборку были включены несколько банков, которые предоставляют свои услуги по всей Российской Федерации: СберБанк, «Тинькофф» и УБРиР. Рассмотрим системы мотивации персонала каждого из представленных банков отдельно.

СберБанк делает упор на улучшение корпоративной культуры, заботе о здоровье и благополучии сотрудников, вкладывается в профессиональное развитие сотрудников, а также поддерживает волонтерские инициативы. Б. Б. Батожаргалов анализируя систему мотивации в СберБанке говорит о том, что в настоящее время возрастает эффективность неденежных стимулов персонала и СберБанк их активно применяет [2]. На основе опросов, проведенных для сотрудников СберБанка были подсчитаны следующие результаты: 84 % сотрудников гордятся, что рабо-

тают в СберБанке, на 14 пунктов выросло число сотрудников, которым нравится работать в СберБанке из-за корпоративной культуры. Такие цифры показывают, что система мотивации персонала в этом банке определенно работает. А. В. Андреева также отмечает в своих работах, что современная система мотивации работников банка должна быть направлена на развитие человеческого капитала [1].

Олег Тинькофф рассуждает о том, что сотрудников необходимо мотивировать как материально, так и не материально. Бесконечное вложение только в материальную мотивацию невозможно, необходимо работать и над личными интересами, чувством долга сотрудников, хотя И. И. Щерба и Д. А. Гончаров отмечают, что система премирования в различных организациях банковской сферы является ключевым фактором в системе повышения мотивации сотрудников [3]. Ведущий HR-аналитик утверждает, что уровень денег — самый ненадежный инструмент мотивации, а также отмечает, что стимулирование персонала не будет работать, если не замечать моменты в самой работе банка, которые необходимо исправить: непрозрачные рабочие процессы, низкая зарплата, высокая нагрузка, нервный руководитель или плохие отношения в коллективе. Согласно данным уровень вовлеченности персонала составит 70 %. Все это говорит о том, что HR-отдел «Тинькофф Банка» провел действительно хорошую работу по разработке концепции мотивации в своей организации и ориентируется на сотрудника как на двигатель работы банка.

УБРиР делает ставку на клиентов банка. Миссия организации звучит следующим образом: «мы видим свою миссию в том, чтобы облегчать людям решение их ежедневных финансовых задач». То, что необходимо клиентам, проецируется на мотивацию персонала. Другими словами, если клиенты недовольны качеством услуг, банк делает упор на улучшение качества обслуживания и так далее. Если сравнить миссии, например, со СберБанком, которая звучит как «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты», то можно отметить, что миссия СберБанка подходит как для персонала, так и для клиентов, в то время, как миссия УБРиР директивно настроена только на клиентов. Свежих данных о вовлеченности персонала в работу в открытых источниках не было найдено кроме как «вовлеченность растет».

Цель организации в ориентировании на клиентов для максимизации прибыли это стандарт для коммерческих организаций, однако банки — это более сложная структура, где есть необходимость в каждом элементе системы для налаживания грамотных бизнес-процессов. В подходе УБРиР к мотивации персонала, к примеру, нет серьезных изъянов, однако подход других банков иной — в ориентировании на

комфорт сотрудников и цифры говорят, что этот подход применяется более чем успешно. Автор, отвечая на поставленные вопросы и проведя необходимый анализ утверждает, что стоит отталкиваться от развития способностей самого персонала, а также подходить к системе мотивации комплексно, не уходя ни в одну из крайностей.

### **Библиографический список**

1. *Андреева А. В., Хатламаджиян Д. Г., Шелепов В. Г.* Управление компетенциями персонала в системе обеспечения конкурентоспособности банка // Terra Economicus. 2012. Т. 10, № 2-3. С. 75–79.
2. *Батожаргалов Б. Б.* Система мотивации персонала на примере компании «Сбербанк» // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 3. С. 18–20.
3. *Щерба И. И., Гончаров Д. А.* Премирование как фактор повышения мотивации сотрудников банковской сферы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2015. № 9. С. 118–120.

Научный руководитель: **М. В. Чудиновских**,  
кандидат юридических наук, доцент

**М. А. Николаева, Н. В. Шрамко**

*Уральский государственный педагогический университет, г. Екатеринбург*

### **Результаты регионального исследования необходимости получения новых знаний и навыков педагогами в разрезе концепции lifelong learning<sup>1</sup>**

Представлены результаты регионального исследования, которое проводилось при поддержке Министерства образования и молодежной политики Свердловской области в период с июня по октябрь 2021 г. Исследование было направлено на изучение отношения к необходимости получения новых знаний в быстро изменяющемся мире у педагогов г. Екатеринбурга и Свердловской области разных ступеней образования.

**Ключевые слова:** lifelong learning; LLL; непрерывное образование; образование через всю жизнь; профессиональное развитие педагогов; повышение квалификации.

Результаты последних исследований показывают, что на сегодняшний день онлайн-образование является доступным способом получения знаний [2]. Можно утверждать, что онлайн-обучение может решить проблему постоянного обновления знаний, что особенно актуально для реализации непрерывного образования. Например, еще до

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-29-07435.

пандемии по COVID-19 модель «lifelong learning» уже являлась одним из «трендов развития образовательных практик», определенных еще Форсайтом 2016 г. [1]. Сегодня современные педагоги осознают возможности дистанционного и онлайн-обучения в формате модели «Lifelong learning», которые заключаются в безостановочном формировании и совершенствовании знаний, навыков и компетенций на протяжении всей жизни человека, что ведет к повышению уровня профессионального мастерства [3]. Однако формат открытости образовательных онлайн-курсов выявил проблемы, связанные с «неравным» методическим и техническим обеспечением образовательных организаций, слабой технической подготовленностью педагогов из малых городов к обучению в онлайн-формате.

В период с июня по октябрь 2021 г. было проведено региональное исследование при поддержке Министерства образования и молодежной политики Свердловской области. Цель исследования: изучение отношения к необходимости получения новых знаний в нашем быстро изменяющемся мире у педагогов дошкольных образовательных организаций, педагогов общеобразовательных организаций и педагогов дополнительного образования г. Екатеринбурга и Свердловской области. Всего в исследовании приняло участие  $n = 3658$ , что составило 6,49 % от генеральной совокупности. Из них 95,3 % женщин, 4,7 % — мужчины. В рамках исследования мы работали над следующим проблемным вопросом: *если педагоги, так, обязаны повышать свою квалификацию, то почему концепция lifelong learning (LLL) становится актуальной сегодня именно педагогической среде?*

В исследовании приняли участие педагоги разного возраста; с разным стажем работы. 36,4 % проработали в образовании более 25 лет — это педагоги в возрасте 46–50 лет (17,9 %), 51–55 лет (15,5 %), 56–60 лет (10,2 %) и более 60 лет (6,6 %), что составляет 50,2 % от всех опрошенных.

Результаты показывают, что 96,7 % педагогов следят за трендами и инновациями в своей профессиональной области. 2,8 % в возрасте от 26 до 45 лет нет, но они регулярно повышают свою квалификацию, так как это является одним из нормативных требований. 0,5 % педагогов не интересуются происходящим в образовании в связи с приближающимся выходом на пенсию. 98,8 % повышают квалификацию в своей профессиональной области. 57,4 % повышают свою квалификацию каждый год, причем 7,8 % — несколько раз в течение года, 2,1 % практически каждый месяц. Постоянное обновление связано с тяжелой эпидемиологической обстановкой, когда педагог вынужден осваивать необходимые компетенции для работы в онлайн-пространстве. При этом 59,7 % педагогов считают, что одним из значимых мотивов в получении допол-

нительного образования является необходимость *«дополнения знаний к основной профессиональной деятельности»*. 56,1 % стремятся к получению более современных навыков и 43,8 % через обучение видят расширение своего кругозора. 7,4 % педагогов отмечают мотив *«востребованность на рынке труда»*. Интересно, что лишь 9,1 % рассматривают повышение квалификации как вынужденную необходимость для карьерного роста. Основным мотивом в получении дополнительного образования является *«желание быть компетентным в своей области и соответствовать требованиям общества»*. 29,6 % опрошенных акцентируют, что необходимость в повышении квалификации является требованием руководства. Причем большая часть педагогов как начального, общего, так и дополнительного образования (67,4 %) отмечают принудительный характер со стороны руководства в прохождении тех или иных курсов повышения квалификации.

Наиболее эффективной формой, по мнению педагогов, сегодня является дистанционное или онлайн-обучение (48,8 %), а также учеба с отрывом от производства (41,1 %). В то же время 28,5 % педагогов посещают мероприятия просветительского характера, по итогам которых не всегда выдается документ государственного образца. Однако, значимость этих мероприятий, по их мнению, заключается в интересной подаче материала, в возможности личного участия, более глубокого и осознанного погружения в проблему. 25,3 % считают важной такую форму получения образования как самообразование. Через самообразование педагог может критически осмысливать собственные действия, делать выводы и планировать свой дальнейший образовательный маршрут. Кроме того, самообразование дает ощущение самореализации в профессиональной деятельности. 1,4 % считают, что самым удобным временем для самообразования являются каникулы. 67,8 % педагогов повышают квалификацию ТОЛЬКО в рамках своей профессиональной деятельности. Причины, по которым педагоги не повышают свою квалификацию следующие: 9,8 % — высокая занятость; 6,4 % — нет личной заинтересованности; 5,6 % — нет финансовых возможностей; 4,7 % — маленький стаж работы (несколько месяцев); 3,2 % — нет интересных программ; 2,8 % — работающий пенсионер; 1,9 % — готовятся к выходу на пенсию.

88,7 % педагогов положительно относятся к тому, что сегодня человек учится в течение всей жизни. 10,3 % — нейтрально и 1 % — отрицательно. Педагоги осознают необходимость постоянного развития. Например, педагоги из малых городов и районных центров Свердловской области последний год проходили обучения несколько раз в течение года. Интерес педагогов к получению новых знаний обусловлен тем, что 58,8 % проявляют личную заинтересованность, следовательно,

можно сделать вывод о глубокой профессиональной самоидентификации. Педагогами движет желание регулярно и непрерывно развивать свои компетенции, получать новые знания и навыки, которые, по их мнению, помогают адаптироваться к изменяющемуся миру. 26,5 % педагогов свой интерес к получению новых знаний связывают с дальнейшими открывающимися перспективами: *это решение проблемы профессионального выгорания, развитие в разных областях деятельности, смена работы, требования времени*. 13,9 % надеются на более высокую оплату труда. 5,9 % планируют сменить график на более гибкий.

Наиболее предпочтительными формами обучения педагоги выбирают мастер-классы (67,9 %), онлайн-образование (60,1 %) и очные образовательные курсы (55,2 %). Педагоги считают, что необходимо постоянно обмениваться опытом, посещать открытые занятия коллег, организовывать на базе своих образовательных учреждений микрообучение или миникурсы, участвовать в профессиональных конкурсах, форумах, продолжать свое обучение в магистратуре и аспирантуре. Сегодня, по мнению педагогов, особенно востребовано в системе образования взаимодействие с менторами, коучами, тьюторами, наставниками.

По результатам исследования, мы видим, что педагоги Свердловской области готовы и постепенно включаются в модель «lifelong learning». Педагог уже обладает достаточным опытом в построении траектории своего индивидуального развития, следовательно, он может развиваться в разных направлениях: в методическом, предметном, технологическом, организационном и личностном. Педагоги для повышения своей квалификации выбирают деятельностные формы — мастер-классы, воркшопы, деловые и ролевые игры, и другие, что говорит о необходимости развивать не только профессиональные компетенции, но и надпрофессиональные. Кроме того, они понимают потенциал и возможности онлайн-образования, более половины опрошенных считают, что необходимы и очные курсы повышения квалификации, поскольку имеется возможность задать вопрос по интересующей проблеме и преподавателю, и коллегам, а также обменяться опытом и наладить профессиональные связи. Результаты данного исследования будут использованы в дальнейшем для разработки концепции развития надпрофессиональных компетенций педагогов в разрезе концепции LLL.

### **Библиографический список**

1. *Вызов 2035* / И. Р. Агамирзян, Д. Белоусов, Е. Кузнецов [и др.]; сост. В. В. Буров. М.: Изд-во «Олимп-Бизнес», 2016. 240 с.
2. *Сорокин П. С., Матюненко Ю. А., Попова Т. А.* Тренды и вызовы, оказывающие влияние на сферу образования: анализ докладов международных организаций и экспертных центров // Мониторинг экономики образования:



Информационно-аналитические материалы по результатам статистических и социологических обследований. 2020. № 27. 8 с. URL: <https://www.scinapse.io/papers/3094775404> (дата обращения: 11.09.2022).

3. *Технология* формирования надпрофессиональных компетенций студентов в условиях неопределенности будущего мира профессий / А. В. Пеша, М. Н. Шавровская, М. А. Николаева [и др.]. Казань: Бук, 2022. 240 с.

**С. Ю. Патутина**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Электронное портфолио в управлении развитием научно-исследовательских компетенций студентов**

Рассмотрено управление развитием научно-исследовательских компетенций будущих специалистов с применением инструмента электронного портфолио. Результаты представлены на основе анализа базы данных электронного портфолио студентов одного из уральских вузов. Раскрыты возможности портфолио в развитии научно-исследовательских компетенций учащихся высшей школы. Подход является универсальным и может быть применен на практике любого вуза.

**Ключевые слова:** научно-исследовательские компетенции; НИК; студенты; научно-исследовательская деятельность; НИД; управление развитием НИК; электронное портфолио студента.

Сегодня формирование кадрового резерва разных видов и уровней является важной задачей для проактивных организаций, популярность работы HR в этом направлении растет. По мнению ученых О. Н. Баевой, Е. А. Арбатской и Е. А. Шагиной наличие кадрового резерва влияет на позитивный имидж работодателя, обеспечивая кадровую безопасность, формирование команды с высоким уровнем потенциала работников и повышение лояльности и вовлеченности персонала [1]. Недостаток квалифицированных сотрудников на рынке труда приводит к созданию кадровых резервов в организациях, которые делают ставку не только на своих работников, но и выпускников вузов и даже студентов старших курсов.

При отборе кандидатов среди студентов и выпускников работодатель обращает внимание не только на профессиональные и надпрофессиональные компетенции, но и на уровень научно-исследовательских навыков. Последние формируются в процессе осуществления учебной, научно-исследовательской, внеучебной и иной деятельности в период обучения в вузе и накапливаются в электронном портфолио<sup>1</sup>, порядок

---

<sup>1</sup> *Порядок* формирования электронного портфолио студента Уральского государственного экономического университета (П 7.5-116-2017), утв. распоряжением ректора УрГЭУ от 8 сентября 2017 г. № 82.

формирования которого описан в коллективной монографии группы ученых [3, с. 230].

Управление любой деятельностью студента в вузе, в том числе учебной и научной, осуществляется с 1 курса обучения до момента выпуска из вуза. Сопровождение студентов в обучении осуществляется всеми стейкхолдерами учебного процесса — работодателями, преподавателями, представителями администрации вуза. Нам импонирует точка зрения рассмотрения данного процесса в контексте технологии «карьерного лифта» [2]. По нашему мнению, эффективным инструментом управления развитием научно-исследовательских компетенций (НИК) является система электронного портфолио (рис. 1), где видна траектория развития студента, что позволяет ему самостоятельно планировать свои достижения и управлять ими, а также помогает специалистам центра карьеры вуза находить нужного кандидата с помощью выгружаемых резюме из системы по запросу и требованиям конкретного работодателя.



**Рис. 1.** Управление развитием НИК студентов по данным электронного портфолио

При отборе резюме специалисты центра карьеры и работодатели погружаются в достижения студентов, которые отражены в виде опыта

работы, в том числе практики и стажировки; подтверждающих документов о дополнительном профессиональном образовании и призовых местах в профессиональных конкурсах мастерства в рамках своей профессии; а также в виде списка научных работ (курсовых и дипломных работ, отчетов по практике, научных публикаций).

Информация резюме позволяет:

студентам управлять своим электронным портфолио, загружая важную информацию о своих достижениях. Например, при отсутствии информации в научном разделе, студент начинает определяться с темой курсовой и дипломной работы, планировать сроки выполнения и виды научных работ, узнавать возможности развития и мероприятия в рамках научно-исследовательской деятельности. Все это влияет на развитие НИК студентов;

преподавателям управлять загрузкой полезной и важной информации студентами в электронное портфолио, выступая наставниками в планировании и написании научных работ (курсовых и дипломных, отчетов по практике, научных публикаций) согласно планам мероприятий научно-исследовательского управления вуза. Наставник всегда может помочь студенту определить цель и задачи научно-исследовательской работы, подобрать тему письменной работы по интересу и потенциалу студента, найти место практики или стажировки для сбора информации по теме исследования и т. п., найти место выступления в научном мероприятии, выступить руководителем или соавтором научного исследования студента;

работодателям управлять структурой и содержанием резюме. Получая подборку резюме кандидатов, работодатель обращает внимание на наличие блоков с раскрытием различных компетенций. При отсутствии в резюме какой-либо важной информации для компании, работодатель задает наводящие вопросы либо специалисту центра карьеры (и он принимает решение доработать структуру резюме и включить/исключить дополнительные блоки или нет), либо студенту (и он отшлифовывает свое резюме при необходимости). Подборка кандидатов из базы резюме позволяет отобрать нужного для себя специалиста по признакам (год выпуска, пол, возраст, форма и уровень обучения) и достижениям студента (научные публикации; отчеты по практике, курсовые и дипломные работы по уровню балльно-рейтинговой системы оценок). Сегодня работодатели делают ставку на наличие у кандидата НИК, умения и навыки анализа и прогнозирования сложившейся ситуации;

работникам центра карьеры отобрать резюме по запросу и требованиям работодателя, оценить потенциал студента, в том числе НИК; индивидуально определить возможности развития и профильные мероприятия для конкретного студента; сориентировать на формирование

надпрофессиональных и НИК под требования рынка труда или конкретного работодателя и т. п. А также позволяет проводить анализ тенденций в выборе тем научных работ (соответственно профессиональных областей для применения своих знаний и навыков); определении мест практики и стажировки (согласно отчетам о практиках) и уровня письменных работ (БРС). База данных портфолио позволяет анализировать вышесказанное по признакам: направление (профиль), форма и уровень обучения; год приема и выпуска; дисциплина и все виды практики; возраст; пол и т. п. (рис. 2).



**Рис. 2.** Анализ приоритетов тем курсовой работы по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» студентов УрГЭУ в 2019–2022 гг.

Из рис. 2 наглядно видны приоритеты студентов при выборе тем работ, которые классифицированы по направлениям в области управления персоналом. Вникая в суть работ — главные вопросы связаны с дистанционным форматом работы и изменением инструментов реализации HR-функций.

Таким образом, управление развитием научно-исследовательских компетенций будущих специалистов возможно с помощью инструмента электронного портфолио. Эффективность которого заключается в универсальном подходе для практик любого вуза, при условии, если все участники (студент, преподаватель и работодатель) будут иметь возможность взаимодействовать друг с другом по вопросам развития необходимых компетенций, в том числе научно-исследовательского блока.

### Библиографический список

1. Баева О. Н., Арбатская Е. А., Шагина Е. А. Оценка эффективности работы с кадровым резервом: к вопросу об учете индивидуальных результатов // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 8. С. 3277–3292. DOI: 10.18334/ce.16.8.116156.
2. Пеша А. В. Возможности реализации технологии карьерного лифта в высших учебных заведениях // Science for Education Today. 2022. Т. 12, № 4. С. 143–161. DOI: 10.15293/2658-6762.2204.07.
3. *Технология* формирования надпрофессиональных компетенций студентов в условиях неопределенности будущего мира профессий / А. В. Пеша, М. Н. Шавровская, М. А. Николаева [и др.]; под общ. ред. А. В. Пеша. Казань: Бук, 2022. 240 с.

**В. А. Пронина**

*Московский авиационный институт, г. Москва*

## Развитие digital-компетенций персонала как HR-тренд современности

В связи с возникшим и укрепившим позиции трендом на массовую цифровизацию большинства бизнес- и социальных процессов большое внимание сейчас уделяется цифровой грамотности населения. Цифровые носители буквально вытесняют бумажные. Был обнаружен ряд проблем, связанных непосредственно с владением цифровыми технологиями на базовом и среднем уровнях, считающихся достаточными для рабочего процесса. В статье рассматривается применение идеологии непрерывного образования, создание целостной системы, которая может быть использована как способ решения данной проблемы.

**Ключевые слова:** диджитализация; непрерывное образование; преимущества; digital-навыки.

В процессе исследования, анализа и систематизации полученной информации использовались общенаучные методы познания:

- 1) сбор и обработка информации;
- 2) анализ существующих источников по рассматриваемой проблематике;
- 3) сравнения и аналогий;
- 4) обобщения;

- 5) логические методы;
- 6) метод информационного поиска.

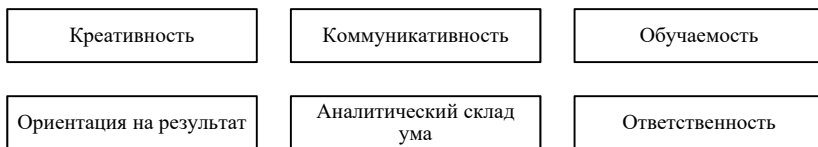
Информационную основу исследования составили данные, аналитические отчеты, информационные и справочные материалы рейтинговых агентств, Федеральной службы государственной статистики, исследования международных компаний; труды и публикации ученых, исследователей и специалистов, включая материалы международных и всероссийских конференций, периодические научные издания; материалы сети Интернет.

Диджитализация — неизбежный процесс, затрагивающий те субъекты рынка прогрессивных технологий, которые ориентированы на увеличение охватов целевой аудитории, рост лояльности потребителей, формирование уникального (аутентичного) имиджа не только в роли работодателя, но и как качественного поставщика продукта «по запросу» [3].

Digital-навыки персонала в настоящий момент становятся необходимыми во всех секторах бизнеса. Это связано с тем, что такой тренд, как цифровизация и ее влияние на деятельность компаний приобрели особое значение. Цифровая трансформация формирует не только новые требования, связанные с изменением управления в целом, но и создает новые возможности, связанные с постоянными изменениями и инновациями [2].

Далее стоит конкретизировать значение такого термина, как «digital-навыки». Прежде всего, это набор актуальных технических компетенций. И также, стоит обратить внимание на то, что актуальность таких компетенций не зависит от направления деятельности компании, а в определенных отраслях, их наличие является одним из основных профессиональных критериев.

Под собой «digital-компетенция» подразумевает, помимо цифровой грамотности еще и свойства личности (см. рисунок).



Основные свойства digital-компетентной личности<sup>1</sup>

Следует отметить, что процессу обучения цифровой грамотности сейчас стало уделяться все больше внимания, но степень адаптации пер-

---

<sup>1</sup> Сост. по: [1].

сонала к технологиям остается на практически на прежнем уровне. Это обусловлено тем, что ряд сотрудников более старших возрастов, несмотря на их высокий уровень профессиональных знаний, испытывают трудности с работой с цифровыми данными.

Многие компании, для того чтобы «повысить» уровень digital-компетенций персонала, сейчас используют обучающие курсы или платформы для обучения своих сотрудников трем уровням «digital-skills» — базовому, среднему и продвинутому (см. таблицу).

**Уровни digital-компетенций персонала**

Уровень	Навыки
Базовый	Е-mail, знание базовых программ, компьютерная грамотность
Средний	Цифровой маркетинг, графический дизайн, базовое знание языков программирования, использование продвинутых программ для конкретных целей компании
Продвинутый	Искусственный интеллект, машинное обучение, Big Data, Интернет вещей, виртуальная реальность, продвинутое использование языков программирования

*Примечание.* Сост. по: *Базовые цифровые компетенции / Сумма технологий.* URL: <https://hr.cdto.ranepa.ru/2-4-bazovye-cifrovye-kompetencii>.

Но, к сожалению, основной проблемой является то, что у современных работников и работодателей отсутствует системное решение для регулярного обновления трудовых компетенций. Курсы повышения квалификации, несмотря на популярность, являются чаще всего формальностью.

Поэтому можно выявить необходимость создания гибкой и адаптированной системы обучения персонала, в том числе, и нужному уровню цифровой грамотности.

Для наиболее быстрого способа решения такой проблемы можно предложить использование концепции «lifelong-learning».

«Longlife learning» — это постоянно поддерживаемый процесс, который стимулирует и дает людям возможность приобретать все знания, ценности, навыки и понимание, которые им потребуются на протяжении всей их жизни и карьеры, и применять их с уверенностью, творчеством и наслаждением во всех ролях, обстоятельствах и окружающей их среде [4].

Ее актуальность обусловлена тем, что темп развития бизнеса и инноваций очень высок, изменения происходят практически ежедневно и некоторые навыки устаревают с появлением новых технических возможностей.

Удобство «Lifelong-learning» состоит в том, что сотрудникам и руководителям необходимо быстро адаптировать и пополнять свои

знания, а непрерывное обучение трансформирует существующий подход к образованию, тем самым сокращая траты временных ресурсов.

Также с популяризацией платформ, приложений и программ, которые упрощают процесс обучения и их доступности, поддерживать желание сотрудников постоянно обучаться стало намного удобнее.

Благодаря таким подходам мотивация персонала к обучению обуславливается тем, что высокая скорость их обучения, как следствие, влияет на карьеру, уровень зарплаты и, соответственно, на качество жизни.

### Библиографический список

1. Герчикова Т. Я., Дегтярёв Н. И., Кириленко В. В. Развитие цифровых компетенций персонала // Экономика труда. 2021. Т. 8, № 6. С. 585–600.

2. Пронина В. А., Тихонов А. И. Управление персоналом высокотехнологичных предприятий в условиях цифровой экономики // Московский экономический журнал. 2022. № 7. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-7-2022-52/>.

3. Чернышов И. Н., Байдова Н. В. Изменения в сфере торговли как фактор трансформации трудовых отношений // Креативная экономика. 2021. № 1. С. 137–150. DOI: 10.18334/ce.15.1.111361.

4. Bryce J., Frigo T., McKenzie P., Withers G. The Era of Lifelong Learning: Implications for Secondary Schools. Australian Council for Educational Research, ACER Publishing, 2000.

**Л. Г. Протасова**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

### Взаимосвязь инноваций в управлении персоналом с качеством

Обобщены данные по факторам, сдерживающим решения проблем качества, связанные со страхом и традиционным подходом к управлению персоналом. Показано, что инновации в управлении персоналом и система мотивации снизят их отрицательное влияние и обеспечат эффективное функционирование системы менеджмента качества.

**Ключевые слова:** управление персоналом; инновации; мотивация; СМК.

В работе В. А. Лapidуса [1] отмечается, что конкурентными преимуществами бизнеса в разные периоды времени были инновации в продукции (1906–1930 гг.), инновации в технологии (1930–1950 гг.), инновации в организации производства и менеджменте (1950–2000 гг.), при этом рост экономики в разных странах сопровождался управленческими инновациями. Например, разделение труда в Великобритании, поточное производство в США, TPS и Lean-технологии в Японии, очень низкая себестоимость продукции при быстро растущем качестве —



в Китае и Индии. Поскольку в настоящее время все большую роль играют персонал, таланты, лидерство, поэтому конкурентным преимуществом должны стать инновации в управлении персоналом. Поэтому тема исследования актуальна. Целью данной работы является разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом. Необходимо решить следующие задачи: обобщить факторы, связанные с практикой управления персоналом, которые серьезным образом сдерживают решение проблем качества в нашей стране и выявить взаимосвязи управления персоналом и системы менеджмента качества на базе теории всеобщего управления качеством и методологии маркетинга.

В теории всеобщего управления качеством персонал — это самое большое богатство организации, без вовлечения персонала в командную работу, без взаимодействия, обмена информацией решить проблемы, связанные с конкурентоспособностью, качеством продукции (услуг) и создать успешный бизнес невозможно. В табл. 1 обобщены факторы, связанные со страхом и традиционным подходом к управлению персоналом, отрицательно влияющие на качество по данным [1], а также приведены подходы к управлению персоналом, позволяющие указанные факторы минимизировать.

Т а б л и ц а 1

**Отрицательные факторы, влияющие на качество, и предложения в систему управления персоналом**

Традиционный менеджмент	Предложения в систему управления персоналом
Страх сделать брак, быть наказанным или униженным	Признание, уважение и наделение полномочиями, рост гордости за сделанную работу
Рост количества контролеров	Уменьшение количества контролеров, рост ответственности за качество у того, кто его создает
Система штрафов, отсутствие доверия и уверенности в будущем	Система мотивации, баланс интересов работников, руководителей и акционеров, корпоративная культура

Действительно решать проблемы качества мешает страх: страх сделать брак, страх быть наказанным (штрафы, лишение премии), страх быть униженным. Именно поэтому устраните страх — один из пунктов программы менеджмента Э. Деминга в теории всеобщего управления качеством. Примером решения данной проблемы является, например, система «Бриллиант», предложенная В. Сорокиным, он разъяснял персоналу, что брак — это «бриллиант» так как в нем содержится секрет — причина брака, устранив которую можно избавиться от данного вида брака, потерь и от страха [1]. Понимание руководством того, что персонал имеет право на ошибку (но на одну и ту же ошибку один раз), также приводит к снижению страха и напряженности в коллективе.

Корпоративный консультант и разработчик учебных программ для повышения квалификации сотрудников компании General Motors Александр Хайем предложил 17 способов повысить мотивацию персонала. На наш взгляд, устранению страха будут способствовать следующие из них [2]:

- сделайте задания для работника более ясными: что он делает, почему и зачем он это делает — четкость задач в большей степени влияет на их мотивацию сотрудников, чем размер премии;

- научите каждого работника измерять качество сделанной работы, фиксировать рост собственного профессионализма;

- проявляйте уважение к сотрудникам и при необходимости подробно разъясните каждому сущность новой системы поощрений, ее цели и задачи, как она может повлиять на их текущую деятельность;

- мотивируйте знаниями, дополнительные знания — это преимущества, чтобы вдохновлять работников продолжать обучение.

Еще одним отрицательным фактором в решении проблем качества является увеличение количества контролеров, отметим тот факт, что с внедрением СМК на отечественных предприятиях контролеров стало существенно больше, а качество осталось на том же уровне. Закономерно, что в программе менеджмента Э. Деминга есть пункт — устраните необходимость массового контроля качества. На смену массовому контролю должны прийти предложения для совершенствования системы управления персоналом (см. табл. 1). Необходим поиск баланса интересов рабочих, руководителей, акционеров, сокращение количества контролеров в десятки раз, возвращение ответственности за качество исполнителям — тем, кто его создает, возвращение гордости за сделанную работу, а также система мотивации персонала, все вышеизложенное будет способствовать улучшению качества и росту эффективности и результативности СМК.

На наш взгляд, устранению данной проблемы будут способствовать следующие положения из системы мотивации [2]:

- формирование корпоративной культуры, которая поддерживает стремление давать друг другу положительные оценки по результатам каждого выполненного задания, повышает уровень мотивации и производительности труда;

- подбирайте работников с внутренней мотивацией. Гораздо проще обучить мотивированного работника, чем мотивировать квалифицированного специалиста;

- мотивируйте вниманием, чаще задавайте вопросы сотрудникам, предполагающие развернутый ответ, чтобы они чувствовали, что вы с уважением относитесь к ним.

Все эти способы повышения мотивации сотрудников хорошо зарекомендовали себя на практике и с успехом заменяют сотни контролеров,

они согласуются с возможными действиями по реализации принципа СМК «взаимодействие сотрудников» и требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Принцип СМК «взаимодействие работников» и требования  
ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования»**

Принцип СМК «взаимодействие работников»	Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015
Общение с работниками для обеспечения понимания важности их личного вклада; содействие открытому обсуждению и обмену знаниями и опытом; наделение работников полномочиями определять узкие места в работе и без страха предлагать инициативы; признание и подтверждение вклада, знаний и развития работников; предоставление возможности проведения самооценки деятельности работников в сравнении с их личными целями	Функции, ответственность и полномочия в организации (п. 5.3). Компетентность (п. 7.2). Осведомленность (п. 7.3). Знания организации (п. 7.1.6). Обмен информацией (п. 7.4)

Таким образом, предложенные инновации по совершенствованию системы управления персоналом положительным образом повлияют на решение проблем качества и функционирование СМК, на основании выявленной взаимосвязи двух систем.

**Библиографический список**

1. *Латидус В. А.* Управленческие войны и инновации. Н. Новгород: Приоритет, 2010. 97 с.
2. *Хайем А.* Маркетинг для «чайников». М.: Вильямс, 2015. 336 с.

***Е. О. Тенгелиги***

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

**Управление вовлеченностью сотрудников в формате онлайн**

Описан подход, позволяющий через вовлеченность персонала усилить эффект нематериальной мотивации, который положительно скажется на достижении высоких бизнес-результатов компании.

**Ключевые слова:** вовлеченность; мотивация; персонал.

На сегодняшний день, в условиях высокой конкуренции и снижения потребительского спроса для большинства компаний приоритетом является финансовая стабильность и дальнейшее развитие. Основными ресурсом для поддержания жизнедеятельности компании, в условиях

сложившийся экономической ситуации и ограничительный мер остается квалифицированный и лояльный персонал с высоким «сроком жизни» в компании. Именно поэтому в последнее время в HR-сообществах актуальными темами являются вовлеченность и нематериальная мотивация персонала. Обе темы непрерывно связаны между собой.

Вовлеченность, как некая таблетка от решения «болей» компаний, для конкурентоспособности на рынке. Не для кого не секрет, что вовлеченность персонала имеет прямую корреляцию с финансовыми показателями, и как следствие с производительностью и результативностью персонала.

А лояльность персонала не только отражается на стабильности кадровой политики и снижению текучести персонала, но говорит об удовлетворенности работы в организации.

По мнению О. Ведерниковой — эксперта журнала «Кадровик», вовлеченность — «это повышенная эмоциональная связь с организацией, заставляющая сотрудников добровольно прилагать больше усилий к выполнению работы» [1].

К примеру, В. М. Маслова считает, что вовлеченность — «...это побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой — отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, т. е. внешние стимулы, побуждающие к деятельности» [3].

А. С. Егорова, считает, что вовлеченность — «это комплексный показатель, характеризующий состояние корпоративной культуры компании и потенциал ее развития» [2].

В статье «Нематериальная мотивация. Так ли материальна?» бизнес-тренером Н. Челомовой рассматривается нематериальная мотивация как действие, которое способствует вовлечению сотрудников в рабочие процессы при помощи не денежного стимулирования [4].

На наш взгляд вовлеченность — это физическое и эмоциональное состояние персонала, которое влияет на производительность труда, его результативность в достижении амбициозных целей и желании развиваться внутри компании на долгий период времени. А усилить желание персонала безусловно помогает нематериальная мотивация: уважение коллег, признание руководства, ощущение принадлежности и вклада в общее дело.

Стоит отметить, что вовлеченность — это больше про атмосферу, возможности и ситуации, когда у сотрудника есть право выбора, возможность влиять на процессы и быть услышанным в независимости от занимаемой должности. А нематериальная мотивация про признание видимых результатов.

Вовлечь персонал в работу через нематериальную мотивацию не только возможно, но и при определении эффективного инструмента или пула действий позволит усилить эффект достижения и выполнения высоких бизнес-результатов компании. Для эмоциональной психологической полноты существования все люди нуждаются во внимании и в личном признании другими людьми. Большинство сотрудников хотят услышать слова одобрений, когда знают, что добросовестно выполняли свои должностные обязанности и заслужили их. А сама ценность поощрения часто кроется не в самой денежной награде, а в чувстве эмоционального удовлетворения, которое люди испытывают при достижении цели.

Таким примером является кейс-премия «Признание» — онлайн проект, направленный на развитие нематериальной мотивации и вовлечения сотрудников. Проект был реализован в I квартале 2021 г., в период роста статистики по заболевшим COVID-19 и введению ограничительных мер на проведения офлайн мероприятий, среди сотрудников макрорегиона «Урал», ТС «Пятерочка». Где целевой аудиторией стали сотрудники макрорегиона компании в разрезе 3 целевых аудиторий: сотрудники магазинов, распределительных центров, офиса — более 17 000 чел., работающие в регионах Свердловской, Пермской, Тюменской областей, ХМАО и ЯНАО.

Основными целями проекта стали:

1) награждение лучших сотрудников по итогам 2020 г. в различных номинациях, согласно действующей политики по нематериальной мотивации компании;

2) популяризация нематериальной мотивации среди сотрудников, в том числе информирование о критериях выбора лучших среди персонала, согласно целевым аудиториям;

3) увеличение вовлеченности действующего персонала;

4) укрепление HR-бренда.

Одной из задач, которая стояла перед проектом — показать и убедить сотрудников, что онлайн — это не предварительная запись. Что онлайн может быть живым и теплым. Прямой эфир должен был создать ощущение единства в независимости от расстояний между сотрудниками и признать достижения сотрудников.

На сегодняшний день мы привыкли к онлайн. Легко можем креативить и разрабатывать проекты в данном формате. А в 2021 г. — это был вызов. Конечный пользователь продукта — сотрудник, который не осознавал, что такое «онлайн — эфир» и какой смысл тратить свой временной ресурс. А также, как правило, в отдаленных локациях работы персонала всегда низкая скоростью Интернета.

Итог проекта, а именно 2 ч прямого эфира:

количество просмотров — 1 469 сотрудников;

170 сотрудников по всем целевым аудиториям со всего макрорегиона «Урал» услышали и увидели свои имена в прямом эфире;

8 блоков награждения, в разрезе должностей и с персонализированным изображением каждого лучшего сотрудника;

9 отснятых полноценных видео об корпоративной культуре, вовлеченности, признании и критериях выбора лучших сотрудников;

вовлечение в реализацию проекта и съемку 100 % состав команды руководителей;

провели конкурсы, разыграли памятные призы и послушали музыкальный подарок от легендарного представителя рок индустрии;

завершился эфир получасовым живым концертом.

Запись трансляции была опубликована на корпоративном портале и направлена руководителям подразделения, с целью дополнительного охвата и популяризации данного продукта. Также пост коммуникации: информационные рассылки, интервью с лучшими и дайджесты добавили эффект к выполнению поставленных целей. По завершению проекта, была собрана обратная связь от сотрудников в независимости от того, смотрели ли они прямой эфир, эфир в записи или не смотрели вовсе. В опросе удовлетворенности приняло участие более 2 000 сотрудников, которые комментировали не только сильные или слабые стороны.

По итогам опроса среднее целевое значение в рамках удовлетворенности персонала от просмотра прямого эфира составило 6,3 при целевом 7,0.

Таким образом через онлайн-канал удалось не только вовлечь персонал, но и усилить эффект нематериальной мотивации, который положительно сказался на достижении бизнес-результатов компании.

### **Библиографический список**

1. *Ведерникова О.* Как повысить вовлеченность персонала в работу. URL: <https://hr-portal.ru/article/kak-povyisit-vovlechennost-personala-v-rabotu>.

2. *Егорова А. С.* Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию. М.: ИНФРА-М, 2014. 314 с.

3. *Маслова В. М.* Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, 2012. 314 с.

4. *Челомова Н. А.* Нематериальная мотивация. Так ли нематериальна? // Управление человеческим потенциалом. 2012. № 3. С. 214–223. URL: <https://grebennikon.ru/article-yc81.html>.

**М. Н. Шавровская**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## **Оценка руководителей и самооценка компетенций менеджеров проекта<sup>1</sup>**

Оценка персонала является одним из инструментов, позволяющих повышать эффективность сотрудников и задавать векторы развития. В статье на примере результатов оценки руководителей и самооценки компетенций менеджеров проектов показано, какую информацию может дать оценка. Сделан акцент на важности обратной связи, ее роли в восприятии уровня развития компетенций сотрудника и его руководителя.

**Ключевые слова:** компетенции; оценка персонала; управление проектами.

Оценка сотрудников в ряде организаций является важным инструментом повышения эффективности сотрудников за счет роста уровня компетенций и мотивации на достижение более высоких результатов. На практике оценка часто сводится к формальной процедуре, в которой нет обратной связи по ее результатам, что может быть связано как с отсутствием готовности и соответствующих навыков у руководителей для этого, а также наличием соответствующей культуры в организации. При этом **обратная связь является важным фактором** повышения точности восприятия другого человека, помогающим откорректировать образ и способствующим более точному прогнозу поведения партнера по коммуникации [1], а непрерывная оценка процессов обратной связи играет важную роль в повышении эффективности управления [2]. На наш взгляд, сами результаты оценки могут показать, дает ли руководитель обратную связь своим сотрудникам, так как показывает, насколько совпадает его представление.

В данной статье автор показывает результаты оценки 31 менеджера проекта по 11 компетенциям, которые были разработаны в ходе серии глубинных интервью и фокус-групп.

Каждая компетенция оценивалась по трехбалльной шкале:

3 — предполагает особо высокую степень развития соответствующей компетенции, когда сотрудник успешно применяет ее в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности;

2 — сотрудник полностью освоил данную компетенцию, применяет ее для решения в сложных рабочих ситуациях;

1 — сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции, применяет ее в простых рабочих ситуациях;

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-29-07435.

0 — сотрудник не владеет компетенцией, не применяет ее на практике.

Результаты оценки показывают, что в среднем самооценка сотрудников выше по всем компетенциям (рис. 1). Это может говорить, как о завышенной оценке сотрудников, так и о заниженной оценке руководителей. Можно предположить, что руководители не дают на постоянной основе обратную связь, которая способствует «сверке» их видения сильных сторон и «зон роста» с видением сотрудников.



**Рис. 1.** Средние оценки руководителей и самооценки компетенций менеджеров проекта

Индивидуальные оценки менеджеров проекта показывают, что 16 % оценок руководителей совпадают с самооценками, 19 % самооценок ниже оценок руководителей, 65 % — выше (рис. 2). Таким образом, индивидуальные оценки также подтверждают, что больше половины сотрудников завышают свои оценки по сравнению с оценками руководителей.

По результатам данной оценки важно провести сессии обратной связи в индивидуальном или групповом формате. Во втором случае совместно с сотрудниками проанализировать результаты, понять, какие действия необходимо делать, чтобы повышать уровень компетенций, которые получили минимальное количество баллов. Также на основе





**Рис. 2.** Сравнение оценки руководителей и самооценки компетенций по каждому менеджеру проекта

полученных результатов важно создать обучающую программу, которая также может способствовать повышению уровня сотрудников.

Так, оценка показывает, что в «зоне роста» находятся такие профессиональные компетенции, как управление экономикой проекта, планирование проекта, управление проектными рисками и подрядчиками, оптимизация производства работ. Кроме этого важно развивать культуру обратной связи, которая подразумевает постоянную коммуникацию руководителя с подчиненным о том, что получается у него, а что необходимо изменить.

Обратная связь может позволить приблизить самооценку к оценке руководителей и выстроить эффективную коммуникацию в команде. Повторная оценка после проведения развивающих мероприятий позволит проанализировать не только эффективность проведенных развивающих мероприятий, но и как изменилась коммуникация между руководителем и сотрудниками в части предоставления обратной связи.

### Библиографический список

1. Лукьяненко О. Д. Обратная связь в дидактическом информационном взаимодействии педагога и учащихся // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. 2007. Т. 12, № 33. С. 367–371.
2. Govaerts M. J. B., van de Wiel M. W. J., van der Vleuten C. P. M. Quality of feedback following performance assessments: does assessor expertise matter? // European Journal of Training and Development. 2013. Vol. 37, no. 1. P. 105–125. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090591311293310>.

**А. Н. Шерстобитова**  
Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, г. Екатеринбург

## **Развитие транспрофессиональных компетенций сотрудников телевизионных СМИ**

Рассмотрены принципы управления транспрофессиональными компетенциями сотрудников телевизионных СМИ. Проанализированы подходы к пониманию сущности транспрофессионализма и транспрофессиональных компетенций. Обозначены направления развития транспрофессионализма у сотрудников телевизионных редакций, составлен план мероприятий для реализации этой задачи.

**Ключевые слова:** транспрофессионализм; транспрофессиональная компетенция; индикаторы транспрофессионализма.

**Актуальность:** ускорение научно-технического прогресса, углубление профилизации, оперативное обновление технологий, развитие сферы ИТ — причины появления транспрофессионалов. Потребность в таких кадрах регулярно растет, от них зависит инновационный и экономический прогресс государства [10]. Разработка новой формы профессионализма — транспрофессионализма необходимо для эффективного решения проблем постиндустриального общества.

**Цель исследования:** формулирование принципов управления транспрофессиональными компетенциями сотрудников телевизионных СМИ, разработка плана развития таких компетенций у рассматриваемого сегмента. **Задачи:** изучение теоретических аспектов управления транспрофессиональными компетенциями персонала, проведение анкетирования, анализ и интервью с сотрудниками телевизионных СМИ с целью определения наличия у них транспрофессиональных компетенций, разработка принципов управления транспрофессиональными компетенциями представленной группы, формирование плана мероприятий по развитию транспрофессиональных компетенций сотрудников телевизионных СМИ.

В отечественной науке нет однозначного представления о понятии «транспрофессионализм». Ряд исследователей считают его навыком, заключающем в себе умение организовываться в команду для решения комплексных проблем [7], индивидуальным качеством каждой единицы персонала [4], способностью к коммуникации с представителями различных профессий, синтез полученных знаний, умение использовать в работе теоретические знания наряду с практическим опытом, а также готовность к непрерывному самообразованию и участие в профессиональном сообществе [8]. Среди компетенций транспрофессионала выделяют: «наличие знаний, умений и личностных качеств, способствующих

выполнению профессиональной деятельности в различных отраслях» [7], качества, необходимые специалистам, принадлежащим к близким профессиям одного типа [3], навык межпрофессионального общению, ориентация на сочетание исследований с практическим решением проблем [1; 5; 6; 9; 10].

В качестве методов исследования нами были выбраны анкетирование, анализ и интервьюирование. Анкетирование направлено на выявление у творческого коллектива транспрофессиональных компетенций. Для создания модели компетенций творческого сотрудника телеканала нами была использована классификация Л. В. Вахидовой [2]. Основываясь на ней, с помощью метода наблюдения, мы определили основные необходимые транспрофессиональные компетенции творческих сотрудников СМИ (см. таблицу).

**Транспрофессиональные компетенции сотрудников СМИ  
(по классификации Л. В. Вахидовой) [2]**

Транспрофессиональная компетенция	Проявление компетенции в сфере СМИ
Технологическая	Я умею работать с видеоаппаратурой на базовом уровне, могу снять видео
	Я умею работать с аудиоаппаратурой, могу качественно записать звук, если понадобится
Информационная	Я умело работаю в социальных сетях, могу опубликовать пост, знаю основные тренды развития в соцсетях
	Я умею грамотно писать запросы в официальные организации
	Я легко могу оформить концепт передачи или программы
Коммуникативно-меж-профессиональная	Мне легко принять решение в сфере деятельности моих коллег, могу делать это оперативно
	Я знаю базовые правила монтажа, могу смонтировать материал
	Я могу написать на базовом уровне текстовый материал
	Я легко скоординировать работу коллег, если будет нужно
Нормативно-правовая	Я легко самоорганизируюсь, могу быстро переключаться и эффективно решать задачи за коллег
	Я знаю основные термины, которые используют мои коллеги в своей профессиональной деятельности
	Я могу организовать командную работу, мне легко удастся найти общий язык со всеми и решить поставленную задачу в группе
	Я читал и знаю основные тезисы «Закона о СМИ», понимаю, как нужно действовать в рамках закона при выполнении своих профессиональных обязанностей

В рамках исследования был проведен социологический опрос 120 сотрудников четырех телеканалов (сотрудники творческих редак-

ций) в городах: Пермь, Березники (Пермский край), Соликамск (Пермский край), Киров. Так, 72 % опрошенных сотрудников СМИ часто испытывают стресс или напряжение, работая в условиях многозадачности, на стыке профессиональных областей. При этом 92 % считают себя транспрофессионалами. Наличие технологических компетенций обнаружено у 85 % персонала, информационных — у 55 %, коммуникативно-межпрофессиональных — у 72 % респондентов, нормативно-правовых — у 65 % сотрудников СМИ. В качестве мотивации дополнительного освоения транспрофессиональных компетенций 50 % сотрудников назвали «интерес», около 40 % видят необходимость в материальном стимулировании. Таким образом, мы выявили достаточный уровень транспрофессионализма у сотрудников творческих коллективов СМИ. В то же время, анализируя ситуацию по отдельным организациям (телеканалам), мы отметили высокий уровень транспрофессионализма у сотрудников телеканалов Кирова, Березников, и наиболее низкий — у журналистов телеканалов Перми, Соликамска. Для выявления причин мы провели серию интервью с руководителями, а также сотрудниками всех телекомпаний (8 опрошенных) и сделали следующие выводы: в компаниях с гонорарной (частично-сдельной) оплатой труда сотрудники эффективнее осваивают транспрофессиональные компетенции; наиболее транспрофессиональные сотрудники имеются в редакциях, где наблюдается нехватка кадров; для развития транспрофессионализма в компании руководству необходимо использовать индивидуальный подход к каждому из сотрудников в рамках согласования условий труда и взаимодействия, в таких компаниях отсутствует четкая иерархичная структура руководства; для развития транспрофессионализма руководство компаний организует внутрикорпоративные и внешние обучения сотрудников; в качестве мотивации для развития транспрофессионализма у сотрудников используются материальные и нематериальные (привилегии, поощрения и т. д.).

Выявив потребность организации в развитии у сотрудников транспрофессиональных компетенций, мы разработали план мероприятий по их совершенствованию, разделив его на два этапа: диагностику и развитие. Диагностика — рассмотрение потребности в развитии конкретных транспрофессиональных компетенций у конкретных сотрудников. Методы диагностики: деловая игра, тестирование, личные беседы с руководителем. Развитие — мероприятия, направленные на формирование недостающих компетенций в форматах консультаций, семинара и лекции, тренинга, решения бизнес-кейсов по отдельным специальностям. Завершить этап развития рекомендовано курсом обучения для отдельных сотрудников.

Таким образом, была достигнута цель исследования — сформулированы принципы управления транспрофессиональными компетенциями сотрудников телевизионных СМИ, разработан план развития таких компетенций у рассматриваемого сегмента. Предложенные рекомендации по управлению транспрофессиональными компетенциями могут быть применены к персоналу в разных сферах деятельности.

### Библиографический список

1. *Белостоцкий А. М., Дремина М. А., Самыгин С. И.* От профессиональных знаний — к транспрофессиональной компетентности // Социально-профессиональная мобильность в XXI веке (Екатеринбург, 28–29 мая 2015 г.) / под ред. Е. М. Дорожкина, В. А. Копнова. Екатеринбург: Изд-во РГППУ, 2015. С. 33–38.
2. *Вахидова Л. В.* Оценка профессиональной компетентности будущего специалиста // Перспективы развития науки и образования: сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. (30 мая 2013 г.): в 8 ч. Тамбов: Бизнес — Наука — Общество, 2013. Ч. 1. С. 31–33.
3. *Габитова Э. М.* Формирование транспрофессиональных компетенций специалистов в учреждениях среднего профессионального образования // Достижения и перспективы психологии и педагогики: сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конф. (Уфа, 10 октября 2014 г.). Уфа: Аэтерна, 2014. С. 17–19.
4. *Зеер Э. Ф., Сьманюк Э. Э.* Методологические ориентиры развития транспрофессионализма педагогов профессионального образования // Образование и наука. 2017. Т. 19, № 8. С. 9–28.
5. *Кудрявцев Ю. М., Харитонов Е. А., Валева Н. Ш., Курпьянов Р. В.* Компетенция «готовность работы в команде»: сущность и оценка уровня сформированности // Мир образования — образование в мире. 2015. Вып. 4. С. 25–30.
6. *Кудряков С. А.* Транспрофессиональная подготовка современных специалистов: миф или реальная необходимость // Известия СПбГЭТУ «ЛЭТИ». 2014. № 8. С. 94–98.
7. *Лазарева И. Н.* Транспрофессиональные компетенции в иноязычном образовании: от идеи к технологии // Современные наукоемкие технологии. 2015. № 12(3). С. 517–520.
8. *Машиновский П. В.* Вызовы глобальной профессиональной революции на рубеже тысячелетий // Экспертное обозрение. 2007. № 3 (21). С. 21–24.
9. *Прянишников Н. Е.* Новая категория профессионалов: разговор в новосибирской «Трубке» // 60 параллель. 2009. № 2 (33). С. 36–41. URL: <https://docplayer.ru/83488367-Novaya-kategoriya-professionalov.html>.
10. *Транспрофессионализм субъектов социально-профессиональной деятельности: монография / под ред. Э. Ф. Зеера, В. С. Третьяковой.* Екатеринбург: Изд-во РГППУ, 2019. 142 с.

Научный руководитель: **Р. А. Лабурец**

# Развитие правового регулирования

---

*И. О. Антипина*

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Аудит документационного обеспечения управления персоналом в условиях динамичных изменений правового регулирования трудовых отношений**

Рассматриваются современные особенности аудита документационного обеспечения системы управления персоналом в организации, проводимого с целью снижения рисков нарушения норм трудового законодательства в условиях высокой неопределенности внешней среды.

**Ключевые слова:** документационное обеспечение управления персоналом; кадровое делопроизводство; кадровый аудит; аудит системы управления персоналом; социальный аудит; риски; COVID-19; электронный документооборот.

Работа современной организации в условиях высокой неопределенности, турбулентности внешней среды предполагает оперативный выбор и использование различных методов воздействия на персонал в конкретной ситуации с учетом комплекса внешних и внутренних факторов.

Начало третьего десятилетия XXI в. можно охарактеризовать как период значительных изменений, реализуемых государством в сфере нормативно-правового регулирования трудовых отношений. Реализация механизма «регуляторной *гильотины*», введение кадрового электронного документооборота, новые правила проведения плановых и внеплановых трудовых проверок работодателей государственными инспекциями труда с июля 2021 г., другие нововведения предъявили новые требования к организации и содержанию деятельности работодателей по документационному обеспечению управления персоналом.

В начале 2020 г. новая коронавирусная инфекция (COVID-19) и связанные с ней ограничения (необходимость обеспечения безопасных условий труда работников, оптимального микроклимата в производственных помещениях, контроля численности персонала в помещении в течение рабочего дня, обеспечения функционирования организации в период нерабочих оплачиваемых дней, постановки дисциплины труда удаленных работников в новых реалиях) привнесли свою абсолютно новую специфику и актуализировали навыки оперативного поиска антикризисных решений у специалистов в сфере управления персоналом.

В зависимости от отрасли, формы собственности и экономической ситуации комплексы мер значительно отличались в разных организациях и включали такие мероприятия, как: введение новых режимов работы, объявление простоя, перевод на временную удаленную (дистанционную) работу всего персонала или отдельных категорий работников (лица старше 65 лет; лица, имеющие детей до 14 лет), вакцинация и отстранение работников и др. В 2022 г. появились новые форматы оформления трудовых отношений: временный перевод к другому работодателю в случае приостановки деятельности организации, приостановка трудовых отношений на период мобилизации работника.

В новых реалиях возникла необходимость оперативного и точечного нормативно-правового регулирования сферы труда. Это повлекло за собой неизбежное изменение привычной для специалистов по управлению персоналом иерархии нормативных актов по силе их уменьшения, где нижестоящий акт подлежит применению только в тех нормах (требованиях), в которых он не противоречит вышестоящему нормативному акту. Ряд новых ситуаций возникли в истории трудовых правоотношений впервые и объективно не были ранее урегулированы законодательно. Поэтому «правовые лакуны» оперативно заполнялись указами Президента России, разъяснениями Минтруда России на своем официальном сайте (не являются нормативно-правовыми актами) по вопросам применения действующих и новых норм, нормативно-правовыми актами отраслевых министерств и ведомств для подведомственных организаций (определяли порядок действий работодателей согласно федеральных актов), органов исполнительной власти субъектов РФ (указы губернаторов), постановлениями главных санитарных врачей регионов. В то же время ожидаемые практиками изменения в Трудовой кодекс РФ, например, в части регулирования труда удаленных (дистанционных) работников, были внесены позже.

В этих непростых для работодателей условиях система управления персоналом адаптировалась, в том числе, путем разработки локальных нормативных актов, адаптируя новые правовые акты вышестоящих уровней к своей практике. Объективно усилились риски работодателей, в том числе социальные.

В теории социального аудита выделяют четыре категории социальных рисков: риск нарушения закона и внутренних правил; риск неприспособленности кадровой политики к ожиданиям персонала; риск неадекватности потребностей в человеческих ресурсах; риск невнимания к социальным проблемам [3].

В числе основных задач служб управления персоналом актуализировалась задача обеспечения высокого качества документирования трудовых отношений для минимизации рисков нарушений трудовых и со-

циальных прав работников, рисков обращений работников в трудовую инспекцию, суды, рисков связанных с этим внеплановых проверок и штрафных санкций контролирующих органов за нарушение требований трудового и налогового законодательства, законодательства о бухгалтерском учете; рисков ухудшения социально-психологического климата, снижения мотивации работников, снижения уровня доверия работников к работодателю при снижении уровня дохода.

Одним из механизмов минимизации рисков работодателя в ситуации высокой неопределенности является **проведение аудита системы управления персоналом**. Такой аудит обеспечивает анализ всех факторов риска и предлагает рекомендации по их сокращению.

В целях данной статьи мы ограничимся анализом особенностей одного из направлений аудита системы управления персоналом — аудита документационного обеспечения системы управления персоналом (аудита кадровой документации) в современных условиях.

Рассматривая общую схему аудита персонала, Е. А. Митрофанова и А. В. Софиенко выделяют такие ее элементы, как цель, задачи аудита персонала, объект и субъект аудита персонала, основные направления, уровни, принципы, методы аудита персонала, обеспечение (информационное, нормативно-методическое, нормативно-правовое), результаты аудита персонала [2].

На какие из перечисленных элементов технологии аудита кадровой документации как системы также оказали свое влияние указанные в начале статьи факторы внешней среды, что сегодня меняется в технологии такого аудита?

1. Неизбежно **усложняется объект аудита**, поскольку к текущим плановым задачам обеспечения и активного развития деятельности постоянно добавляются новые процессы, требующие дополнительного внимания. Динамично меняется и увеличивается объем нормативно-правовой документации, требующий внимательного изучения и оперативного применения в работе как специалистов кадровой службы, так и учета в процессе аудита.

2. Какие изменения могут коснуться основных методологических принципов аудита персонала? Е. А. Митрофанова и А. В. Софиенко в числе специальных принципов аудита персонала выделяют принципы комплексности, оперативности, перспективности, многоаспектности, согласованности, адаптивности (гибкости), параллельности [2]. К числу этих принципов считаем целесообразным добавить **принцип ситуационного подхода к объекту аудита**. Такой принцип предполагает учет ситуационного характера предпринятых работодателем мер и последствий таких решений в краткосрочной и долгосрочной перспективе; оценку комплекса исходных условий (нормативно-правовых, финан-



сово-экономических и прочих), в которых принимались те или иные решения с позиции выбора приоритетов в деятельности организации и с учетом социально-экономических, правовых последствий принимаемых решений.

3. **Социальный аспект аудита** сегодня выходит на первый план. Оценка рисков работодателя должна проводиться не только с позиции соблюдения законодательства, но и в балансе с интересами работников.

4. Значительные и постоянные изменения внешней среды приводят к пониманию того, что в целом процедура аудита становится еще более актуальной и, в определенной степени, усложняется. Целесообразно **увеличить периодичность проведения оперативных аудитов** (по мере появления значительных изменений в законодательстве для оценки их влияния на систему управления персоналом). По методике анализа аудиты должны носить преимущественно **комплексный характер, проводиться на всех уровнях управления**: высшее руководство, линейные руководители, служба управления персоналом. При выработке рекомендаций по итогам аудита также необходим комплексный подход.

5. В ситуации роста количества задач необходима скорейшая модернизация процессов управления документооборотом, планомерный поэтапный **переход на электронный кадровый документооборот**, оптимизация имеющегося объема документов в составе кадровых процедур, отказ от необязательных по законодательству документов. При проведении кадрового аудита необходимо проводить оценку уровня внедрения электронного документооборота, давать рекомендации по его внедрению с учетом особенностей организации.

Внедрение цифровых технологий децентрализует деятельность HR-менеджмента, цифровые решения дают больше возможностей пользователям, что делает многие задачи, традиционно управляемые HR, избыточными. Оцифровка позволяет персоналу передавать данные сотрудникам компании, чтобы они могли более эффективно «продавать» внутренние сообщения [1].

Гибко и оперативно реагировать на вызовы времени, пересматривать приоритетность задач без существенного увеличения трудозатрат специалистов может только подготовленная к этому, оптимизированная (в том числе в части управления ее документооборотом) система управления персоналом.

### Библиографический список

1. *Архипова Н., Седова О.* Применение digital-инструментов в подборе и отборе персонала в организации // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2018. № 2 (12). С. 9–22.

2. Митрофанова Е. А., Софиевко А. В. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учеб.-практ. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: РГ-Пресс, 2019. 80 с.

3. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала: учебник. М.: Альфа-Пресс, 2010. 560 с.

**М. А. Комбаров**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Направления совершенствования трудового права в современных экономических реалиях**

В исследовании установлено, что совершенствование трудового права является одним из способов повышения резильентности российской экономики. Выявлены некоторые недостатки данной отрасли права и предложены пути их устранения.

**Ключевые слова:** теневой сектор; государственные расходы; поступления от НДФЛ; безработица.

Несколько месяцев назад наша страна вступила в современные экономические реалии. В этих реалиях необходимо построить резильентную экономику, т. е. такую экономику, которая легко выдерживала бы различные внешние вызовы, в том числе санкционное давление со стороны стран коллективного Запада. Понимая важность решения данной задачи, органы власти нашей страны в течение первого месяца нахождения ее в текущих реалиях внесли ряд поправок в действующую нормативно-правовую базу. Так, достаточно много изменений претерпело законодательство о налогах и сборах. К их числу относятся освобождение прибыли IT-компаний от налогообложения, установление нулевой ставки НДС для гостиничных услуг, освобождение отдельных видов доходов от НДФЛ и др. Однако трудовое право, призванное обеспечить эффективное функционирование рынка труда, по тем или иным причинам не было переориентировано на текущие реалии. В установлении того, какие изменения данного права окажутся на современном этапе наиболее полезными, и заключается основная цель настоящего исследования.

Изучением различных аспектов трудового права в настоящее время занимаются многие исследователи, например, кандидат юридических наук Ю. В. Иванчина. Согласно ее мнению, от качества данной отрасли права зависит состояние всей национальной экономики [2]. Детализируя эту точку зрения, следует отметить, что какие-либо изъяны трудового права становятся причиной занятости людей в теневом секторе, в результате чего сокращается объем государственных доходов,

Т а б л и ц а 1

## Поступления от НДФЛ и государственные расходы России за 2006–2021 гг., млрд р.

Год	НДФЛ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2006	930,4	827,4	683,4	714,1	948,9	631,7	23,3	1036,4	–	–	2359,1	–	–	202,6
2007	1266,6	1171,3	834,0	864,3	1558,0	1102,3	26,5	1343,0	–	–	2851,6	–	–	175,1
2008	1666,3	1291,0	1043,6	1092,1	2258,6	1153,2	31,2	1664,2	–	–	3766,3	–	–	188,2
2009	1665,8	1313,8	1191,2	1245,9	2782,1	1006,1	29,6	1783,5	–	–	4718,8	–	–	236,3
2010	1790,5	1440,6	1279,7	1339,4	2323,3	1071,4	28,3	1893,9	–	–	6177,7	–	–	260,7
2011	1995,8	1357,0	1517,2	1518,6	2793,4	1195,0	38,6	2231,8	310,6	1933,1	6512,2	162,9	95,3	328,9
2012	2261,5	1437,9	1814,1	1929,2	3273,6	1075,0	43,2	2558,4	340,2	2283,3	7730,9	186,7	115,7	386,3
2013	2499,1	1525,9	2105,5	2159,3	3281,7	1052,7	47,0	2888,8	377,0	2318,0	8757,2	219,3	117,8	440,7
2014	2702,6	1640,4	2480,7	2192,9	4543,1	1004,7	70,2	3037,3	410,0	2532,7	8803,3	253,6	117,4	525,4
2015	2807,8	1848,2	3182,7	2072,2	3774,4	979,9	71,7	3034,6	395,6	2861,0	10479,7	254,9	125,7	661,0
2016	3018,5	1849,9	3777,6	2011,4	3889,8	992,6	84,0	3103,1	422,8	3124,4	10914,2	262,3	119,9	771,8
2017	3252,3	1952,6	2854,2	2034,1	4332,0	1209,9	116,3	3264,2	492,9	2820,9	12022,5	327,0	127,3	841,8
2018	3654,2	2131,6	2828,4	2110,5	4442,9	1324,1	148,3	3668,6	528,2	3315,9	12402,8	331,4	136,5	916,1
2019	3956,4	2334,8	2998,9	2233,6	5171,8	1574,9	250,3	4050,7	587,9	3789,7	13022,8	375,5	156,1	835,4
2020	4253,1	2551,7	3170,7	2392,4	6040,8	1590,5	303,9	4324,0	610,1	4939,3	15121,7	400,7	173,7	883,5
2021	4883,9	2852,0	3575,0	2504,4	7224,7	2172,0	438,4	4690,7	651,9	5167,3	16002,3	437,5	171,4	1185,1

*Примечание.* Виды государственных расходов здесь, а также в табл. 2 обозначены следующим образом: 1 — общегосударственные вопросы; 2 — национальная оборона; 3 — национальная безопасность и правоохранительная деятельность; 4 — национальная экономика; 5 — жилищно-коммунальное хозяйство; 6 — охрана окружающей среды; 7 — образование; 8 — культура, кинематография; 9 — здравоохранение; 10 — социальная политика; 11 — физическая культура и спорт; 12 — средства массовой информации; 13 — обслуживание государственного и муниципального долга.

Сост. по: *Консолидированный бюджет Российской Федерации / Минфин России.* URL: <https://minfin.gov.ru/statistics/conbud/>.

а следовательно, и расходов<sup>1</sup>. При этом объем поступлений от НДФЛ, который не уплачивают лица, работающие неофициально, может влиять на каждый вид государственных расходов по-разному. Определить, какие виды данных расходов в наибольшей степени зависят от объема указанных поступлений, позволит регрессионный анализ. Исходная информация для его проведения представлена в табл. 1.

Результаты данной аналитической процедуры представлены в табл. 2.

Таблица 2

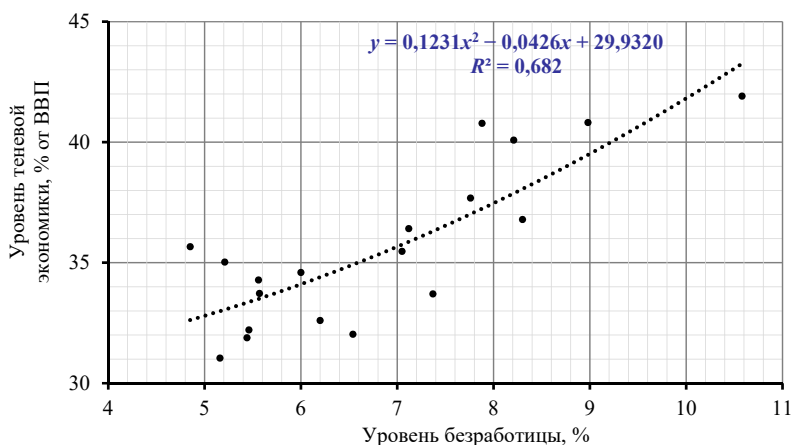
**Результаты регрессионного анализа  
зависимости объема государственных расходов  
от объема поступлений от НДФЛ**

Вид государственных расходов	Уравнение, описывающее зависимость	$R^2$	$E$
1	$y = 0,4758x + 453,4199$	0,9775***	0,7364
2	$y = 0,8168x + 33,4961$	0,7991***	0,9848
3	$y = 0,4522x + 571,7531$	0,8157***	0,6780
4	$y = 1,4161x - 105,7992$	0,9521***	1,0289
5	$y = 0,255x + 517,0572$	0,6810***	0,5677
6	$y = 0,0964x - 147,2009$	0,8083***	2,3459
7	$y = 0,9508x + 254,1377$	0,9844***	0,9088
8	$y = 0,1275x + 57,1567$	0,9780***	0,8775
9	$y = 1,141x - 470,4652$	0,9287***	1,1475
10	$y = 3,7356x - 1094,627$	0,9706***	1,1236
11	$y = 0,0986x - 24,1663$	0,9752***	1,0832
12	$y = 0,0265x + 47,3665$	0,9159***	0,6419
13	$y = 0,2756x - 181,355$	0,9349***	1,3284

Таблица показывает, что одним из видов государственных расходов, объем которых находится в весьма тесной зависимости от объема поступлений от НДФЛ, о чем свидетельствует значение коэффициента детерминации  $R^2$ , превышающее 0,9 пункта, являются расходы на национальную экономику. Данные расходы весьма чувствительны к указанным поступлениям как в абсолютном, так и в относительном выражении (значение коэффициента при переменной « $x$ » в уравнении регрессии и коэффициента эластичности  $E$  превышает 1 пункт) и именно они в современных экономических реалиях являются приоритетными, что доказывает необходимость совершенствования трудового права.

<sup>1</sup> Под государственными доходами и расходами в статье понимаются доходы и расходы бюджета расширенного Правительства РФ.

Одним из эффективных направлений совершенствования данной отрасли права представляется смягчение дисциплинарной ответственности для работников за некоторые грубые нарушения ими трудовых обязанностей, а именно, за прогул и за появление на рабочем месте в состоянии опьянения. В частности, дисциплинарное взыскание в виде увольнения следует применять к работнику в том случае, если он в течение одного календарного года совершил хотя бы одно из указанных нарушений не менее двух раз. Ведь как показывает практика, лица, уволенные за такие нарушения, сталкиваются с серьезными проблемами при дальнейшем трудоустройстве. Эти проблемы, согласно мнению доктора юридических наук К. В. Агамирова, побуждают их уйти в теневой сектор [1], занятость в котором, как было отмечено выше, не приносит бюджету расширенного Правительства нашей страны доходов в виде поступлений от НДФЛ. Правоту такого мнения наглядно доказывает рисунок.



Зависимость масштабов российского теневого сектора от уровня безработицы

Как показывает рисунок, масштабы теневого сектора нашей страны находятся в прямой зависимости от уровня безработицы. Следовательно, в результате вступления в силу рекомендованных поправок к трудовому праву, направленных на недопущение роста последнего из только что названных показателей, будет не допущен рост потерь бюджета расширенного Правительства в виде недополучения причитающихся ему поступлений от НДФЛ. О важности данных поступлений в современных экономических реалиях было сказано выше.

## Библиографический список

1. Агамиров К. В. Достойный труд и социальная защита от безработицы: актуальные вопросы правового регулирования // Образование и право. 2020. № 9. С. 99–108.

2. Иванчина Ю. В. Влияние правового регулирования рынка труда на экономическое развитие // Пермский юридический альманах. 2020. № 3. С. 501–513.

**В. Н. Мамяченков**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Ужесточение трудового законодательства советским государством накануне Великой Отечественной войны: причины, последствия и уроки на будущее**

Статья посвящена недостаточно разработанной в отечественной историографии теме, особенно в том, что касается ее регионального аспекта. Исследование проведено на материалах архивных фондов Свердловской области и Российской Федерации с привлечением научной и публицистической литературы. Делается вывод, что советское государство рассматривало административное принуждение в трудовой сфере как неизбежную меру позитивного воздействия на экономику.

**Ключевые слова:** СССР; Великая Отечественная война; Свердловская область; трудовые отношения; административное принуждение.

В течение всех семи десятилетий истории СССР его правящая элита реализовывала, по сути, мобилизационную модель развития экономики и социальной жизни. Для этого советское государство сосредоточило в своих руках все средства производства и до предела ограничило предпринимательскую деятельность населения. Взамен гражданам было предложено формировать свои доходы либо за счет работы (службы) в государственных структурах, либо на предприятиях государственной или кооперативно-колхозной форм собственности. Количество рабочих мест в указанных структурах было в целом достаточным, однако уровень оплаты труда находился на минимальном уровне. При этом граждане фактически принуждались к «общественно-полезному труду», уклонение от которого рассматривалось как серьезное нарушение закона и всячески преследовалось.

В настоящей статье мы попытались исследовать процесс ужесточения трудового законодательства СССР накануне Великой Отечественной войны. Упомянутый процесс исследован, на наш взгляд, на сегодняшний день недостаточно глубоко и критично с позиций общечеловеческих ценностей и гуманизации трудового законодательства. Раз-

личные аспекты использования мер принуждения к труду рассматривались обычно в публицистических трудах, изданных в СССР и России в 1990-е и более поздние годы (см., например: [6; 7]). Несколько позднее появились и строго научные работы по данной проблематике (см., например: [2; 4; 5]). Поэтому основными задачами нашего исследования стали, во-первых, анализ процесса ужесточения трудового законодательства в преддверии войны, а, во-вторых, рассмотрение его последствий на примере Свердловской области.

Начнем с того, что в СССР принуждение к труду имело под собой идеологическую основу, так как базировалось на канонах так называемой марксистско-ленинской политической экономии. По сути же это был важный составной элемент общей системы насилия в стране. На практике упомянутое принуждение к труду проявлялось, естественно, в трудовом (и не только) законодательстве, которое в течение всех предвоенных и военных лет планомерно и методично ужесточалось. Считается, что наибольшего размаха эти ограничения достигли в 1940 г., когда Верховный Совет СССР принял сразу три указа, резко ущемляющих интересы трудящихся. Таковыми стали: указ «О переходе на восьмичасовой рабочий день, на семидневную рабочую неделю и о запрещении самовольного ухода рабочих и служащих с предприятий и учреждений» от 26 июня, «О запрещении самовольного ухода с работы трактористов и комбайнеров, работающих в машинно-тракторных станциях» от 17 июля и «О рассмотрении народными судами дел о прогулах и самовольном уходе с предприятий и учреждений без участия народных заседателей» от 10 августа 1940 г.<sup>1</sup>

Но, как нам представляется, наступление властей на трудовые права граждан началось еще раньше, и важнейшим событием здесь стало введение единой паспортной системы в стране Постановлением ЦИК и СНК СССР от 27 декабря 1932 г. № 57/1917<sup>2</sup>. И хотя вроде бы при этом сохранялось право граждан на свободное перемещение внутри страны, уже само существование паспортной системы при необходимости наличия в паспорте отметки о прописке фактически означало ограничения на трудовую миграцию населения.

В результате уже почти за год до начала Великой Отечественной войны произошло резкое ужесточение ответственности (вплоть до уголовной) за прогулы и за самовольный уход с предприятий и организаций с одновременным увеличением длительности рабочего времени

---

<sup>1</sup> *Ведомости* Верховного Совета Союза Советских Социалистических Республик. 05.07.1940. № 20 (83); 30.07.1940. № 25 (88).

<sup>2</sup> *Российский государственный архив социально-политической истории* (РГАСПИ). Ф. 17. Оп. 3. Д. 911. Л. 16–18.

(количество выходных дней в году сокращалось 61 до 52). При этом карательное правосудие быстро набрало обороты: уже на 15 сентября 1940 г. по указу ПВС от 26 июня в стране было передано в суд материалов на 1 082 216 чел.<sup>1</sup> Всего же еще до начала Великой Отечественной войны по данному указу было осуждено уже свыше 3 млн [1], а за первые два с половиной года (т. е. до 1 января 1943 г.) — 5 121 840 чел.

При этом самой распространенной мерой наказания, применяемой судами, стал приговор к исправительно-трудовым работам по месту работы с удержанием до 25 % заработка на срок до 6 месяцев. Тем не менее, уже на 1 декабря 1940 г. в лагерях и колониях ГУЛага находилось 83 223 чел., осужденных к лишению свободы по вышеупомянутому указу [3]. Но ожидаемый эффект получен не был: по мере обострения лишений военного времени война демонстрировала бессмысленность наказаний, ставших массовыми и уже не оказывавших устрашающего воздействия. Например, в Свердловской области в городе Нижний Тагил на заводе № 183 (нынешний Уралвагонзавод) с 1 января по 1 сентября 1942 г. совершили прогулы 3 500 чел. и дезертировали 2 523 чел., что составляло около 20 % к общему количеству рабочих на этом заводе<sup>2</sup>.

По окончании войны власти никак не гуманизировали трудовое законодательство: в первом послевоенном 1946 г. по указу от 26 июня 1940 г. на Среднем Урале, например, было осуждено 74 021 чел. Практически не снижалось и число «дезертиров производства», т. е. работников, самовольно оставивших работу: только за вторую половину 1946 г. и первую половину 1947 г. в розыск было объявлено еще 11 836 таких «беглецов»<sup>3</sup>. В то же время даже на 1 января 1951 г. в лагерях и колониях ГУЛага в СССР находилось 26 485 чел. «указников» [3].

И по-прежнему суды нередко выносили заведомо несправедные или сомнительные приговоры. Так, народный судья Б. из Камышловского района за самовольное оставление работы приговорила гражданку П. к двум месяцам тюремного заключения, хотя у последней была законная причина для разрыва трудовых отношений. В Свердловске уборщица детского сада Р. была необоснованно привлечена к ответственности (имела на руках больничный лист). Были и сложные случаи: житель Свердловска рабочий стройуправления «Уралтяжстроя» П. на суде заявил, что «<...> работать не будет, так как на руки ничего не по-

---

<sup>1</sup> Осуждено за прогулы 40,7% рабочих / Власть — Коммерсантъ. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1353083>.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Центр документации общественных организаций Свердловской области (ЦДОСО). Ф. 4. Оп. 43. Д. 171. Л. 107.



лучает». Тем не менее, суд приговорил его к двум месяцам тюремного заключения<sup>1</sup>.

А ведь за всеми приведенными нами цифрами — тысячи озлобленных, ни во что не верящих, затравленных государством людей с изуродованными судьбами. И так продолжалось до отмены указа в 1956 г., когда число осужденных советских граждан, по оценкам историков, достигло просто невероятной цифры — 18 млн<sup>2</sup>. И эта цифра вполне коррелирует с нашими данными по Свердловской области с учетом соотношения численности ее населения с аналогичной цифрой по СССР.

Подводя итоги нашего небольшого исследования, можно сделать следующие выводы: ужесточение трудового законодательства в СССР фактически началось уже с момента введения всеобщей паспортной системы и достигло своего максимума накануне начала Великой Отечественной войны; в соответствии с принятыми указами наказанию за различные трудовые проступки в Советском Союзе с 1940 по 1956 г. подверглись многие миллионы людей, в том числе в Свердловской области — сотни тысяч. Они были наказаны, в том числе, и за «преступления», не являющиеся таковыми по меркам цивилизованного общества. В этой связи нам представляется верным утверждение, согласно которому «<...> тогдашнее руководство партии и государства рассматривало репрессивность как неперемнное условие нормального функционирования и поступательного укрепления режима, как постоянно действующий инструмент упрочения собственной власти и, в конечном итоге, как закономерность социалистического строительства» [3]; в то же время, несмотря на беспрецедентные масштабы применения, жесткое советское трудовое законодательство тоталитарного периода показало, в конечном итоге, свою неэффективности и бессмысленность. И в этом, на наш взгляд, состоит непреходящий урок применения репрессивных законов.

### Библиографический список

1. ГУЛАГ в годы Великой Отечественной войны // Военно-исторический журнал. 1991. № 1. С. 14.
2. ГУЛАГ: экономика принудительного труда / отв. ред. Л. И. Бородин, П. Грегори, О. В. Хлевнюк. М.: РОССПЭН, 2008. 320 с.
3. Земсков В. Н. ГУЛАГ (историко-социологический аспект) // Социологические исследования. 1991, № 6. С. 10–27; 1991, № 7. С. 3–16.

---

<sup>1</sup> *Центр* документации общественных организаций Свердловской области. Ф. 4. Оп. 43. Д. 171. Л. 50–52; Оп. 45. Д. 206. Л. 57.

<sup>2</sup> *Осуждено* за прогулы 40,7% рабочих / Власть — Коммерсантъ. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1353083>.

4. Маламуд Г. Я. Заключенные, трудмобилизованные НКВД и спецпоселенцы на Урале в 1940-х — начале 50-х годов: дис. ... канд. ист. наук. Екатеринбург, 1998. 194 с.

5. Мамяченко В. Н. Политика советского государства в сфере трудовых отношений в 1940-х — начале 1950-х гг.: как заставить людей работать? (на материалах Свердловской области) // Научный диалог. 2017. № 4. С. 168–187.

6. Солженицын А. И. Малое собрание сочинений: в 7 т. М., 1991.

7. Солоневич И. Л. Россия в концлагере. М., 1999. 360 с.

**Т. В. Сысоева, А. В. Сысоев**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Проблемы оплаты труда адвокатов при оказании юридической помощи по назначению в уголовном судопроизводстве**

Анализируются нормы законодательства Российской Федерации, регламентирующие процедуру и порядок оплаты труда адвокатов, работающих по назначению правоохранительных органов в уголовном судопроизводстве. Приведены положения, основанные на анализе практических ситуаций по оплате труда адвокатов по назначению. Отмечается, что возникают проблемы в данной области, которые зачастую связаны с тем, что система оплаты труда адвоката по назначению не налажена, судебная практика не единообразна.

**Ключевые слова:** адвокат; оплата труда; защитник; подзащитный; дознаватель; следователь; суд.

Согласно Всеобщей декларации прав человека каждый гражданин, который работает, имеет право на денежную компенсацию своего труда. Это же положение закреплено в ст. 37 Конституции Российской Федерации, в которой говорится, что любой труд должен быть оплачен. Труд адвокатов не исключение. Согласно п. 8 ст. 28 Федерального закона «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» работа адвоката, который участвовал в качестве защитника при рассмотрении уголовных дел по назначению государственных органов: полиции, суда и т. д. оплачивается за счет средств федерального бюджета. Расходы, связанные с этими целями, закладываются в федеральном законе о федеральном бюджете на год в необходимой целевой норме расходов.

Согласно основному закону нашей страны, Конституции Российской Федерации каждому человеку предоставляется гарантия на получение квалифицированной юридической помощи, которая в предусмотренных нормативно-правовых актах может быть предоставлена абсолютно безвозмездно. Назначенный органами дознания, следствием или судом адвокат обязан оказывать квалифицированную юридическую по-

мощь на высшем уровне, выполняя все возможные мероприятия, связанные с предоставлением защиты своему доверителю. В этой связи М. С. Крутером совершенно верно отмечено, что целью адвокатской деятельности является не получение доходов, а оказание эффективной юридической помощи<sup>1</sup>. Поэтому приоритетной задачей нашего государства является создание условий для реализации данной цели.

В соответствии с постановлением Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 19 декабря 2013 г. № 42 «О практике применения судами законодательства о процессуальных издержках по уголовным делам», оплата труда адвоката, участвующего в деле по назначению, производится по постановлению должностных лиц государственных органов: дознавателя, следователя, судьи. Согласно ст. 131 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации, к процессуальным издержкам закон относит необходимые расходы, связанные с работой адвоката, защищающего подозреваемого, обвиняемого, подсудимого при расследовании и рассмотрении дела в уголовном судопроизводстве.

Однако, исходя из п. 9 ч. 2 ст. 131 УПК РФ, перечень видов процессуальных издержек не является исчерпывающим. Этот пробел в законе приводит к возможности должностным лицам правоохранительных органов отказывать адвокатам, заявившим о необходимости денежного взыскания за свой труд, если они посчитают, что данная работа не связана с непосредственным участием в производстве следственных действий, либо в судебном заседании. Так, например, не редки случаи, когда суды не оплачивают труд адвокатов, участвующих в качестве защитников по назначению правоохранительных органов, связанный с составлением и подачей апелляционной жалобы на приговор суда. Мотивировка подобных решений связана с тем, что юридическая помощь адвоката была предоставлена вне рамок судебного процесса.

Встречаются такие случаи, когда суды не оплачивают адвокатам ознакомление с материалами уголовного дела, мотивируя это тем, что они уже знакомы с ним на предварительном следствии, при выполнении ст. 217 УПК РФ. Все доводы защитников о том, что при ознакомлении с уголовным делом на предварительном следствии у адвокатов нет возможности ознакомиться с обвинительным заключением, с правильностью оповещения своего подзащитного о дате рассмотрения дела и т. д. в некоторых случаях не принимаются судами во внимание.

Немаловажно акцентировать внимание и на таком моменте, когда должностные лица правоохранительных органов, в частности дознаватели, следователи и судьи не смотря на своевременную подачу адвока-

---

<sup>1</sup> Крутер М. С. Оказание бесплатной юридической помощи населению: проблемы и перспективы // Вестник РУДН. Сер. 178: Юридические науки. 2014. № 4. С. 180.

том заявления о выплате ему вознаграждения, длительное время не выносят данное постановление. Такие ситуации возможны в следствии того, что в действующем законе нет алгоритма, который бы напрямую регулировал взыскание.

Встречаются и такие случаи, когда постановление об оплате вынесено, но оплата не производится. В данной ситуации можно предложить следующие способы защиты: административный иск, направление жалобы в суд в порядке ст. 125 УПК РФ, подача искового заявления в суд, ссылаясь на соответствующие нормы трудового законодательства. Как нам представляется, наиболее эффективным методом будет именно последний. Мотивировать выбор данного метода защиты можно тем, что оказание юридической помощи по назначению является единственным заработком. Таким образом, возникшие правоотношения по своей юридической природе можно считать, вытекающими из трудовых. В этом случае заявитель освобождается от уплаты госпошлины и может определить подсудность по своему месту жительства.

Однако, суды в некоторых случаях, отказываются рассматривать подобного рода заявления, мотивируя свое решение тем, что адвокат выполняет свою работу в не рамках трудового договора. Считаю такую позицию не верной, так как, согласно ст. 16 Трудового кодекса Российской Федерации, само по себе отсутствие трудового договора не может рассматриваться как безусловное основание для признания отношений не относящимися к трудовым. Понятно, что в силу определенных норм, закрепленных в законе об адвокатуре, отношения, возникающие между правоохранительными органами и адвокатом, которого они же и назначили для работы при расследовании и рассмотрении конкретного уголовного дела в качестве защитника не могут считаться трудовыми. Тем не менее, они, как нам представляется, должны квалифицироваться как вытекающие из трудовых отношений. Предусмотренные УПК РФ и Законом об адвокатуре нормы направлены на обеспечение адвокату по назначению выплаты соответствующего вознаграждения и носят гарантийный характер. Поэтому, только при такой интерпретации норм трудового законодательства, будут соблюдаться конституционные права адвокатов на получение платы за труд.

К сожалению, в указанной правовой реальности адвокаты должны защищать права своих доверителей, работая по назначению органов дознания, следствия и суда.

Таким образом, в настоящее время имеется острая необходимость урегулирования норм права на местном и федеральном уровне, охватывающие правоотношения в сфере оказания адвокатами квалифицированной юридической помощи, участвующих в уголовных делах по назначению правоохранительных органов. Имеющиеся недостатки по

представленной проблеме можно разрешить с помощью уже сложившихся в институте адвокатуры принципов оказания такой помощи, законодательного урегулирования системы финансирования, установление процедуры компенсирования соответствующих расходов, которая приведет к ликвидации задолженности перед адвокатами за его труд, связанный с защитой.

Как нам представляется, в связи с некоторой неопределенностью в рассматриваемых вопросах, в частности оплаты труда адвокатов за время работы вне рамок процессуальных мероприятий, необходимо конкретизировать действующее законодательство, внося в него дополнение, которое бы закрепляло положение об оплате труда адвокатов за дни фактической занятости по осуществлению защиты своего подзащитного вне рамок следственных и процессуальных действий. Считаем, что в данном случае не имеет значение то обстоятельство, кто был инициатор, сторона обвинения или сторона защиты проведения конкретных действий, связанных с оказанием юридической помощи. В уголовном законодательстве закреплён принцип состязательности сторон, который предусматривает всестороннюю процессуальную самостоятельность стороны защиты, независимость при определении необходимости проведения комплекса мероприятий связанного с защитой.

При разрешении этих вопросов оказания юридической помощи в уголовных делах, финансирование труда защитников этой категории дел будет производиться на достойном уровне, что в свою очередь укрепит положение такого необходимого института как деятельность адвоката в уголовном судопроизводстве по назначению правоохранительных органов.

**М. В. Чудиновских**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Мобилизация трудовых ресурсов: исторические и законодательные аспекты**

Рассмотрены исторические и законодательные аспекты мобилизации трудовых ресурсов в период Великой Отечественной войны. На основании анализа исторического опыта дана оценка возможных направлений мобилизации в текущих условиях.

**Ключевые слова:** трудовое право; трудовые ресурсы; мобилизация; Великая Отечественная война.

В современных условиях одна из ключевых задач, стоящих и перед государством, и перед регионами, и перед отдельными предприятиями связана с мобилизацией трудовых ресурсов. В данной статье под

мобилизацией понимается не просто организация работы в условиях военного времени. Мобилизация — это деятельность по повышению эффективности работы персонала в условиях дефицита всех видов ресурсов. В истории нашей страны уже был период, который потребовал такой меры, — это время Великой Отечественной войны. В рамках мобилизации могут решаться не только военные, но и производственные задачи. В этом случае уместно использовать термин «трудовая мобилизация» или «мобилизация трудовых ресурсов».

Цель статьи — представить краткую характеристику нормативной базы и мер, предпринимаемых для мобилизации трудовых ресурсов.

При подготовке статьи был проведен анализ большого количества нормативных актов СССР. В целях быстрой мобилизации всех ресурсов государства 30 июня 1941 г. был образован Государственный комитет обороны, который получил всю полноту чрезвычайной власти. Многие нормы трудового права в военный период содержатся именно в Постановлениях ГКО. Большая часть из них была засекречена (гриф «секретно» или «совершенно секретно»). Постепенно с истечением сроков хранения государственной тайны, эти документы включаются в перечень доступных для всеобщего изучения.

Наиболее критическими для нашей страны стали два первых года войны. За период с июня по декабрь 1941 г. объем валовой продукции уменьшился в 1,9 раза. После захвата западных районов СССР в 1941 г. практически полностью прекратился выпуск цветных металлов. Для того, чтобы компенсировать эти потери и быстро нарастить выпуск военной продукции, потребовались меры по мобилизации населения. Первоначально к трудовой мобилизации привлекались мужчины в возрасте от 16 до 45 лет, женщины с 16 до 45 лет [1]. В 1942 г. возраст мобилизации для женщины был повышен до 50 лет. От трудовой мобилизации освобождались немногие, например студенты вузов, женщины, у которых были дети дошкольного возраста.

Мобилизация использовалась не только для нужд фронта, но также и для помощи сельскому хозяйству. В эту работу активно были вовлечены не только взрослые, но и подростки. Продолжительность рабочего дня для учащихся школ на сельскохозяйственных работах могла составлять от 6 до 8 ч в зависимости от их возраста и характера работы. Оплата труда осуществлялась не только деньгами, но и натурой. Мобилизованным выплачивался аванс, окончательный расчет по заработанным трудовым дням производился в конце года. Колхозы получили право выдать подросткам трудовые книжки и учитывать отдельно выработанные подростками трудовые дни. В современной судебной практике отражаются случаи, когда подростки привлекались к труду, од-

нако отсутствие должного оформления документов приводит к отказу зачета работы в колхозе в военное время в трудовой стаж.

Трудоспособные колхозники, не выработавшие без уважительных причин обязательного минимума трудодней, предавались суду. Мерами наказания были исправительно-трудовые работы на срок до 6 месяцев с удержанием из оплаты трудодней до 25 % в пользу колхоза, исключение из колхоза, лишение приусадебного участка. Также к ответственности привлекались и руководители колхозов.

Сельских жителей активно привлекали к дорожным работам. Трудоспособные сельские жители должны были ежегодно бесплатно работать шесть дней на дорожных работах в радиусе 15 км от селения [3]. Постановление ЦИК и СНК СССР от 3 марта 1926 г. «О трудовом участии сельского населения в строительстве и ремонте шоссейных и грунтовых дорог» рекомендовало создать в каждом колхозе постоянную дорожную бригаду, работа которой засчитывалась в общий план трудового участия в дорожном строительстве всех членов данного колхоза. Во многих случаях труд сельских жителей был либо бесплатным, либо оплачивался в натуральной форме.

Для более эффективного использования трудовых ресурсов и увеличения производительности труда потребовалось изменение норм труда и порядка его оплаты. Директора предприятий получали право устанавливать сверхурочные работы продолжительностью от одного до трех часов в день. Подростки до 16 лет могли привлекаться к таким работам не более двух часов в день. Освобождались от сверхурочных работ только беременные женщины (с шестого месяца беременности), а также кормящие матери. Сверхурочная работа должна была оплачиваться в полуторном размере [2]. На многих предприятиях рабочие смены не просто длились по 10–12 ч. Люди отказывались уходить с работы, ночевали у станков, стремились перевыполнить норму выработки. «Все для фронта, все для победы» было не просто лозунгом, а эффективным мотивирующим фактором. Подъем патриотизма стал основной повышению производительности труда.

Дефицит рабочей силы компенсировался отменой основных и дополнительных отпусков. Отпуска сохранялись лишь по болезни, а также в случае беременности и родов. Вместо основных и дополнительных отпусков была введена денежная компенсация неиспользованного отпуска. Однако уже в 1942 г. было принято решение о временном прекращении выплаты такой компенсации. Невыплаченные компенсации переводились в сберегательные кассы во вклады под три процента годовых. Выдача средств по этим вкладам рабочим и служащим была запланирована на послевоенное время. С 1 октября 1942 г. были отменены процентные

надбавки к заработной плате, связанные с работой в отдаленных местностях, на Крайнем Севере.

В условиях военного времени была существенно ужесточена ответственность за нарушение трудовой дисциплины. Рабочие и служащие предприятий военной промышленности считались мобилизованными и закрепленными для постоянной работы. В соответствии с Указом Президиума ВС СССР от 26 декабря 1941 г. «Об ответственности рабочих и служащих предприятий военной промышленности за самовольный уход с предприятий» самовольный уход работников рассматривался как дезертирство и наказывалось тюремным заключением на срок от 5 до 8 лет. Отмечая суровость введенных наказаний за дисциплинарные проступки необходимо отметить и другую тенденцию — существенное увеличение количества нематериальных мер поощрения и награждений (орденов, медалей, почетных званий).

Благодаря мобилизации с марта 1942 г. падение промышленного производства практически прекратилось, а с середины 1942 г. его объем начал нарастать — перестройка советской экономики на военный лад к этому времени была завершена. В 1943 г. валовая продукция составила 90 % от довоенного уровня, а в оборонных отраслях возросла в 2,2 раза [2]. Таким образом, советское законодательство эффективно ответило на внешние угрозы и вызовы. Советский опыт регулирования трудовых и социальных отношений нуждается в дальнейшей комплексной оценке с учетом тех задач, вызовов и угроз, которые стоят перед нашей страной сейчас.

### Библиографический список

1. *Блинова М. А.* Молодежная политика СССР в годы Великой Отечественной войны // Исторический журнал: научные исследования. 2019. № 2. С. 39–50.
2. *Серегина Л. В.* Трудовое право в годы Великой Отечественной войны // Журнал российского права. 2010. № 8. С. 139–148.
3. *Уваров С. Н.* Правовое регулирование трудовых повинностей сельского населения в годы Великой Отечественной войны // История государства и права. 2014. № 21. С. 53–58.



# Научная организация труда: цифровизация, гибкие формы, новые границы<sup>1</sup>

---

*О. А. М. Аль-Ашур, Н. О. Вербицкая*

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Нейроцифровая среда для развития навыков персонала**

Исследование посвящено роли цифровой среды в развитии человеческих ресурсов. Выявлен развивающий потенциал цифровой среды и проблемы, которые могут быть решены в учреждениях, их влияние на производительность труда. Актуальность заключается в достаточной редкости подобных исследований в области цифровых нейронных сред. Это новая и жизненно важная концепция, возникшая в результате преобразований и разработок, свидетелями которых стал мир со времен технологического и электронного рывка.

**Ключевые слова:** нейроцифровая среда; навыки персонала.

Человеческие ресурсы — это самый ценный актив любой организации. Следовательно, показатели работы человеческих ресурсов в наибольшей степени влияют на показатели деятельности организации и ее работоспособность. Это один из важнейших ресурсов каждой организации и системы, поскольку развитие современного цифрового мира повлияло на программы обучения сотрудников, и это указывает на то, что навыки и информация, предоставляемые традиционными программами обучения, должны быть включены в цифровую среду [3]. Поскольку нейронные сети успешно применяются в самых разных областях, включая «бизнес, медицину, инженерию, физику», в последние годы они привлекли к себе большое внимание. Они также используются во многих научных приложениях и почти везде, где необходимо решить проблемы прогнозирования и классификации. Объем человеческого потенциала, эффективность внедрения (HRM) и степень совершенствования бизнес-процессов и их механизмов с целью внедрения инноваций в области развития персонала — все это факторы, которые в большинстве ситуаций влияют на устойчивость бизнеса. Типичной реакцией на проблемы с производительностью является предоставление сотрудникам необходимого времени и обучения. Также существует необходимость

---

<sup>1</sup> В секцию вошли материалы VI Научных чтений профессоров и докторантов общественных наук, посвященных памяти профессора М. А. Мельникова «Научная организация труда: цифровизация, гибкие формы, новые границы» (Екатеринбург, 11 ноября 2022 г.).

развивать навыки сотрудников путем внедрения цифровых навыков и интеграции их в методы обучения, поскольку эффективность обучения и дальнейшей профессиональной деятельности напрямую зависит от их уровня развития, и возможной рекомендацией в этом случае может быть создание моделей и методов обучения, которые были бы основаны на современном передовое сочетание использования цифрового контента и внедрения нейронных сетей вместе с ним. Развитие цифрового мира повлияло на программы обучения сотрудников, что говорит о том, что знания и умения, которым обучают в рамках обычных программ обучения, необходимо применять в цифровой среде [1]. Инструменты цифровых технологий пригодятся в программах обучения сотрудников. Такие цифровые технологии, как моделирование в обучении, способствуют творческому мышлению сотрудников. Менеджеры полагаются на моделирование или использование систем нейронных сетей как на один из наиболее важных методов обучения для снижения затрат, включая не только финансовые затраты, но и затраты времени и рабочей силы. Не полагаясь на идею повышения производительности с помощью правильного и неправильного, что, несомненно, оказывает влияние на репутацию сотрудника и компании, метод имитационного обучения или метод прогнозирования нейронных сетей зависит от этого для достижения продвинутого уровня качества с началом вхождения стажера в реальную рабочую среду. Основная цель этого исследования — количественно оценить успех использования методов цифрового моделирования для обучения или развертывания нейронных сетей внутри организации.

Поэтому важно продемонстрировать преимущества обучения и развития сотрудников путем тренировки мозга с использованием нейронных сетей. Исследования и организации, использующие этот тип тренингов, показали, что после завершения обучения с помощью нейронных сетей сотрудники испытывают улучшение в любом месте, где они оцениваются. Кроме того, участники набирают опыт по развитию естественных нейронных сетей, что приводит к значительному повышению эффективности выполнения работы и производительности на рабочем месте. Такие компании, как Tesla, считают, что очень важно учитывать нейробиологию при проектировании и разработке учебных программ, чтобы повысить эффективность обучения сотрудников и способствовать их личностному и профессиональному росту. Следующие аспекты активного обучения могут быть реализованы в рамках «стратегии развития талантов, основанной на мозге». Опора на научные достижения при создании стратегии обучения и развития, основанной на принципах нейробиологии поможет вам создать стратегию, которая бу-

дет одновременно эффективной и успешной. Выбор или создание программ обучения, которые соответствуют биологическим и социальным потребностям работников поможет создать сильную и долговременную культуру обучения, которая будет напрямую способствовать процветанию бизнеса. Среди факторов, влияющих на производительность сотрудников, можно назвать рабочую среду, набор факторов, связанных с удовлетворенностью работой, возможности информационной системы, дух командной работы, уровень знаний и навыков, возможности инструментов, поддержку и приверженность высшего руководства компании. Организаторы, исследователи представили множество методов выявления и оценки влияющих факторов. К таким методам можно отнести методы, основанные на многокритериальных методах принятия решений, искусственном интеллекте, концептуальных моделях, статистических методах. Многочисленные исследования оценивали производительность систем с использованием алгоритмов искусственного интеллекта. Этот метод анализа оболочки данных является превосходным, поскольку он может учитывать нелинейные взаимодействия между данными (анализ оболочки данных является линейной моделью и учитывает только линейные взаимосвязи). Кроме того, метод, основанный на нейронной сети, может служить полезной границей, который повышает точность и производительность алгоритма.

Таким образом, преимущества и возможности обучения с помощью нейросетевых систем можно суммировать.

Развитие лучших навыков управления временем: Сбои — это проблема обучения, и они случаются везде, где кто-то учится, будь то в классе или где-то еще, где есть на что посмотреть. Программа может быть создана без каких-либо элементов, которые отвлекали бы пользователя от его обучения.

Низкие риски для безопасности: имитируемая обстановка является более безопасным местом для выполнения опасных видов деятельности. Это означает, что сотрудники действительно могут выполнять задачи, которые являются рискованными с точки зрения здоровья и безопасности, и без реальных последствий в случае неудачи, тем самым обеспечивая более безопасную среду для обучения.

Высокая вовлеченность сотрудников: многие люди ассоциируют симуляцию с практикой других важных видов деятельности, и это может быть полезно для сотрудников, которые, как ожидается, будут заинтересованы и будут продолжать участвовать в этом типе обучения.

Таким образом, имитационный подход к обучению может быть как раз тем решающим фактором, который выводит бизнес-процессы сотрудников на новый уровень профессионализма. Приведенное выше

обсуждение указывает на то, что моделирование или использование систем нейронных сетей являются эффективными инструментами в обучении и развитии сотрудников, однако для понимания с точки зрения организаций и их эффективности во всех секторах необходима более глубокая информация. Трудоемкий процесс планирования можно революционизировать, объединив нейронно-цифровое управление с фактическим выполнением запланированных действий. Облачные ресурсы с большими данными могут эффективно распределять и интегрировать рабочую силу на рынке труда. Кроме того, для повышения эффективности управления человеческими ресурсами внутри организации требуется тщательный анализ текущей структуры рабочей системы и должностных характеристик, полное рассмотрение фактических потребностей бизнеса в развитии и целенаправленная стратегия управления человеческими ресурсами. Реализация построения модели глубокой нейронной сети с последующим сопоставлением с человеком. Система рассуждений о подборе персонала для работы, основанная на онтологиях, представляет собой тип интеллектуальной системы рассуждений о знаниях, предназначенной для решения проблем обслуживания знаний, прогнозирования подбора работы и персонала, а также идентификации характеристик компетентности в процессе подбора персонала в области управления человеческими ресурсами [2]. Новые нейронные цифровые технологии в настоящее время быстро набирают популярность. Крупные предприятия были вынуждены ускорить свою цифровую трансформацию в результате сильной рыночной конкуренции. Цифровая трансформация управления человеческими ресурсами в настоящее время имеет важное значение для предприятий, стремящихся улучшить свои конкурентные преимущества. В то время как развитие профессиональных способностей оказывает благоприятное влияние как на соответствие требуемым способностям, так и на соответствие требуемым поставкам, обучение техническим навыкам оказывает положительное влияние как на соответствие требуемым возможностям, так и на соответствие требуемым поставкам. Это связано с тем, что нейронные цифровые среды для управления человеческими ресурсами оказывают очень благоприятное влияние на работников.

#### **Библиографический список**

1. *Kulkarni P. M., Appasaba L. V., Gokhale P., Tigadi B.* Role of Digital Simulation in Employee Training // *Global Transitions Proceedings*. 2022. Vol. 3, issue 1. P. 149–156. DOI: 10.1016/j.gltip.2022.04.014.
2. *Ni Q.* Deep Neural Network Model Construction for Digital Human Resource Management with Human-Job Matching // *Computational Intelligence and Neuroscience*. 2022. Vol. 2022. P. 1–12. DOI: 10.1155/2022/1418020.

3. *Rahmanidoust M., Zheng J.* Evaluation of Factors Affecting Employees' Performance Using Artificial Neural Networks Algorithm: The Case Study of Fajr Jam // *International Business Research*. 2019. Vol. 12, no. 10. P. 86–97. DOI: 10.5539/ibr.v12n10p86.

**М. Д. Волкова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Параметризация деятельности центра карьеры вуза**

Представлена модель классификации деятельности подразделения по содействию трудоустройству выпускников (центра карьеры) вуза. Представлены цифровые параметры, проанализировано распределение нагрузки по блокам деятельности. Показана существенная диспропорция доли документационно-организационного обмена.

**Ключевые слова:** вуз; центр карьеры; трудоустройство выпускников; цифровизация параметров.

Вопросам трудоустройства выпускников и содействия этому образовательных организаций в настоящее время уделяется существенное внимание. И в документах по развитию системы образования, в том числе в аккредитационных показателях<sup>1</sup>, и в Стратегии Университета<sup>2</sup> прописаны ключевые направления и показатели соответствующей деятельности, указана их плановая динамика. Системный запрос на введение в структуру и трансформацию подразделений, способствующих раскрытию карьерного потенциала студентов и выпускников, исходит от Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. При Минобрнауки РФ создан Экспертный центр карьеры и реализации профессиональных возможностей молодежи<sup>3</sup>. Экспертным центром проводится серия проектно-аналитических сессий с центрами карьеры университетов по федеральным округам.

Центр карьеры (ЦК) функционирует и в УрГЭУ, его активность освещалась в научных изданиях [1; 2].

Для эффективного исполнения обязанностей по содействию трудоустройству важно понимание фактической нагрузки, ее содержание и ее распределение среди сотрудников центра карьеры.

---

<sup>1</sup> *Об утверждении аккредитационных показателей по образовательным программам высшего образования:* приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 25 ноября 2021 г. № 1094.

<sup>2</sup> *Стратегия развития УрГЭУ. 2021–2030 гг.:* проект. URL: <https://science.usue.ru/images/docs/NIR/doc/razvitiie21.pdf> (дата обращения: 27.09.2022).

<sup>3</sup> *Экспертный центр карьеры и реализации профессиональных возможностей молодежи.* URL: <http://expertcareercentre.ru> (дата обращения: 27.09.2022).

Разработана модель классификации деятельности центра карьеры, включающая описательно-контрольные и параметрические (4 ед., в аббревиатуре — ТРИП) переменные. Классификация проводится по графам:

блок — название группы родственных действий;

содержание — общее описание направленности деятельности в рамках блока;

деятельность (операция) — краткое изложение конкретного вида деятельности (операции) в рамках блока;

трудоемкость (Т) — необходимый объем времени на вид деятельности с условной привязкой к длительности операции от продолжительности рабочего дня (с усредненным условным шагом);

распределение (Р) — возможность или необходимость распределения вида деятельности между сотрудниками ЦК;

итеративность (И) — поэтапность процесса, возможность возвращения на доработку или повторения операции;

периодичность (П) — частотность возникновения соответствующей деятельности;

результат — описание цифрового, документального или материального следа деятельности (в том числе в целях проверки);

исполнение — доля обязанностей по деятельности, принимаемая сотрудником-исполнителем;

балл — трудозатраты на действие в зависимости от параметров ТРИП;

отклонение — проверка на нераспределенные доли.

Примененные весовые значения по нагрузке ТРИП:

трудоемкость: высокая — 1,8; средняя — 1,5; низкая — 1,2;

распределение: необходимо — 1,2; нет — 1,1; возможно — 1;

итеративность: высокая — 1,5; средняя — 1,3; низкая — 1,1;

периодичность: регулярно — 1,5; 4 или 3 в год — 1,4; по факту — 1,3; 2 в год — 1,2; 1 в год или редко — 1,1.

Таким образом, баллы находятся в диапазоне: 1,45–4,86 (1,5–4,9 при округлении). Могут быть выбраны иные весовые значения. Присвоение значений в нашем исследовании проводилось экспертным путем на основании опыта работы подразделения, наблюдения и самонаблюдения за рабочими процессами.

Всего классифицированы по 16 блокам 106 видов деятельности с суммарной стоимостью в 261,2 балла.

1. Работа с вакансиями — получение вакансий от работодателей и публикация вакансий на площадках ЦК (вуза).

2. Работа с резюме — получение по различным каналам резюме с запросом о содействии трудоустройству.

3. Рассылки работодателям — формирование подборок резюме по запросу работодателей (в том числе в соответствии с предложенными вакансиями) и оповещение партнеров о возможностях и мероприятиях.

4. Рассылки выпускникам — формирование подборок карьерных предложений и рекомендаций (напоминаний) для выпускников.

5. Работа по обеспечению студенческих практик — содействие обеспечению студентов местами для практической подготовки.

6. Организация и поддержка мероприятий — подготовка и проведение мероприятий, направленных на содействие трудоустройству и эффективному поведению на рынке труда.

7. Сборник «Профдайвинг» — подготовка и публикация сборника и информационного листка для выпускников о существующих вакансиях и подходах кадровой политики на предприятиях и в организациях.

8. Стажировка ППС — сбор сведений о прохождении ППС стажировки в организациях и предприятиях для конкурсных процедур.

9. Работа с кадровым резервом — обеспечение вуза кадровым резервом, развитие компетенций кадрового резерва вуза.

10. Проект стартового гранта — поддержка молодых представителей ППС (НПР).

11. Исходящие запросы — формирование запросов к другим подразделениям вуза или внешним контактам для обмена необходимой информацией.

12. Актуализация состояния инфраструктуры ЦК — поддержание сайта, соцсетей, баз данных ЦК в состоянии, включающем последние необходимые изменения.

13. Работа с договорами — обеспечение взаимодействия вуза с организациями и предприятиями документационной основой по вопросам организации практики и сотрудничества в трудоустройстве, проведении карьерных мероприятий.

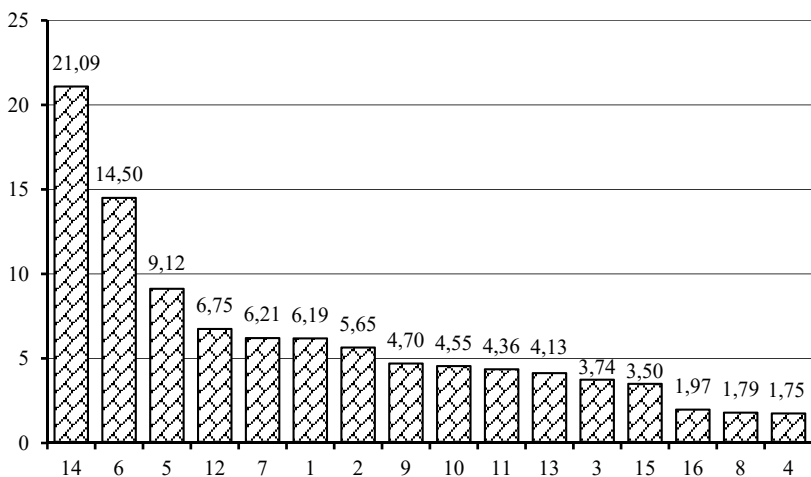
14. Отчетность и аналитика — подготовка отчетной документации по деятельности ЦК; подготовка аналитической информации.

15. Индивидуальные консультации о стажировках и практиках, оформлении документов, карьерных возможностях; о порядке организации практики, оформлении сопроводительных документов на практику, подготовке запросов в организации; о формах взаимодействия и возможных проектах, характеристика студентов и выпускников.

16. Иные виды деятельности.

Результаты исследования распределения нагрузки по блокам на основе параметров ТРИП представлены на рисунке.

Неравномерность распределения ожидаема, однако заметна диспропорция обеспечивающих и профильных направлений деятельности



Распределение балльной нагрузки по блокам деятельности центра карьеры УрГЭУ, %

в верхнем quartile долей, на которые совокупно приходится 51,5 % нагрузки.

Отметим, что на федеральном уровне ведется работа по снижению нагрузки на центры карьеры, связанной с делопроизводством и подготовкой отчетной документации, и именно здесь видится основной резерв ресурсов для переориентации на виды деятельности (с их углублением и сегментацией), прямым образом связанные с содействием трудоустройству и реализации профессиональных возможностей студентов и выпускников. Также существуют проекты автоматизации поиска места и документационного обеспечения практической подготовки обучающихся в форме выездной практики на предприятие. Консультационный блок в будущем должен иметь большую долю и существенно большую структурную детализацию, принять больший удельный вес по параметрам периодичности и итеративности (частоты обращений студентов и выпускников). Рекомендовано развитие содействия между подразделениями для сокращения алгоритмических этапов реализации проектов.

### Библиографический список

1. Долженко С. Б., Патутина С. Ю., Назаров А. В. Оптимизация процессов содействия трудоустройству и взаимодействия с работодателями. Часть 1 // Кадровик. 2020. № 5. С. 64–75.



2. Долженко С. Б., Патутина С. Ю., Назаров А. В. Оптимизация процессов содействия трудоустройству и взаимодействия с работодателями. Часть 2 // Кадровик. 2020. № 6. С. 66–77.

Научный руководитель: **А. В. Назаров**

**С. И. Захаров**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

**О. В. Конакова**

Челябинский государственный университет, г. Челябинск

## **Формирование и использование потенциала развития работников угледобывающего предприятия в условиях подготовки перехода к Индустрии 4.0**

Представлены результаты разработки и апробации методического подхода к формированию и использованию потенциала развития работника угледобывающего предприятия в условиях подготовки перехода к Индустрии 4.0.

**Ключевые слова:** работник; потенциал развития работника; Индустрия 4.0; угледобывающее предприятие.

**Актуальность.** Предприятия угольной промышленности находятся в процессе подготовки к Индустрии 4.0, которая связана с массовым внедрением киберфизических систем и Интернета вещей в производство. Процесс подготовки обуславливает необходимость упорядочения технологических, трудовых и организационно-управленческих процессов, что позволит получить значительный прирост безопасности и эффективности производства. В свою очередь, скорость и качество упорядочения процессов на предприятии определяются динамикой развития и использования потенциала персонала [2]. В условиях сокращения жизненного цикла технологий, а, следовательно, знаний и опыта персонала, требуется методический инструментарий, позволяющий обеспечить необходимую динамичность потенциала развития работников.

**Разработка методического подхода к формированию и использованию потенциала развития работника**

Потенциал развития работника предприятия — это возможности, способности и компетенции отдельного работника, которые могут быть использованы для качественного и количественного изменения его профессионально значимых свойств и результатов труда. Потенциал развития определяет максимально возможный уровень эффективности подготовки работника к трудовой деятельности в условиях Индустрии 4.0. Повышение динамичности формирования и использования потенциала развития персонала может быть достигнуто на основе применения

проектного подхода и при условии качественного управления этим процессом.

Суть проектного подхода в данном случае заключается в разработке и реализации проектов по улучшению технологических, организационных и управленческих условий в производственных процессах с учетом требований Индустрии 4.0. При этом реализуемые проекты могут быть различного масштаба: локальными — обновление оборудования, совершенствование отдельных операций, процессов; комплексными — улучшение производственного процесса; системными — преобразование организационной структуры, функций и отношений на предприятии.

Качественное управление процессом формирования и реализации потенциала развития работников в условиях подготовки перехода промышленности к Индустрии 4.0 достигается посредством:

планирования — разрабатываемые проекты должны соответствовать целям развития предприятия и направлены на освоение наиболее значимых в данный момент времени компетенций;

организации — должны быть сформированы кроссфункциональные проектные группы и регулярные (не реже одного раза в 2 недели) семинары-совещания по рассмотрению хода реализации проектов;

мотивации — оценка потенциала должна быть мотивирующей, т. е. обратная связь по результатам оценки должна осуществляться при максимально доброжелательных условиях для того, чтобы привлечь работника к конструктивному обсуждению направлений и точек развития его способностей и компетенций; полученный экономический эффект от реализации проекта должен быть источником вознаграждения участников проектной группы;

контроля — должен быть комплексным и охватывать как сам процесс разработки и реализации проектов, так и получаемые результаты; контроль должен быть минимум двусторонним, т. е. включать самооценку участников проектной группы и внешнюю (экспертную) оценку.

Общая схема формирования и использования потенциала развития работника представлена на рис. 1.

Для формирования и использования потенциала развития работников с учетом указанных принципов предлагается применять следующие методы: аналитико-моделирующие семинары [1]; анкетирование — самооценка потенциала развития на основе оригинального опросного листа; экспертная оценка масштабности и прогрессивности проектов, освоенности компетенций и получаемых результатов с использованием специальной шкалы; визуализированный мониторинг.



Рис. 1. Схема формирования и использования потенциала развития работников

## **Апробация методического подхода к формированию и использованию потенциала развития работников угледобывающего предприятия в условиях подготовки перехода к Индустрии 4.0**

Базой для апробации разработанного методического подхода являлась угледобывающая компания — лидер российской угольной промышленности по объемам производства и производительности труда.

На этапе планирования было определено приоритетное направление формирования и использования потенциала персонала на текущий год — освоение цифровых компетенций.

По результатам проведенного исследования 100 % работников отметили увеличение влияния цифровых технологий на их деятельность на производстве.

Самооценка уровня владения цифровыми компетенциями по отношению к решаемым профессиональным задачам выявила, что 53 % участников исследования испытывают те или иные затруднения, снижающие эффективность их трудовой деятельности в условиях подготовки перехода к Индустрии 4.0.

Для развития компетенций, необходимых для перехода к Индустрии 4.0, были сформированы четыре проектные группы, в состав которых вошли начальники производственных подразделений и их заместители, механики, горные мастера, рабочие, специалисты (инженер, технолог, программист).

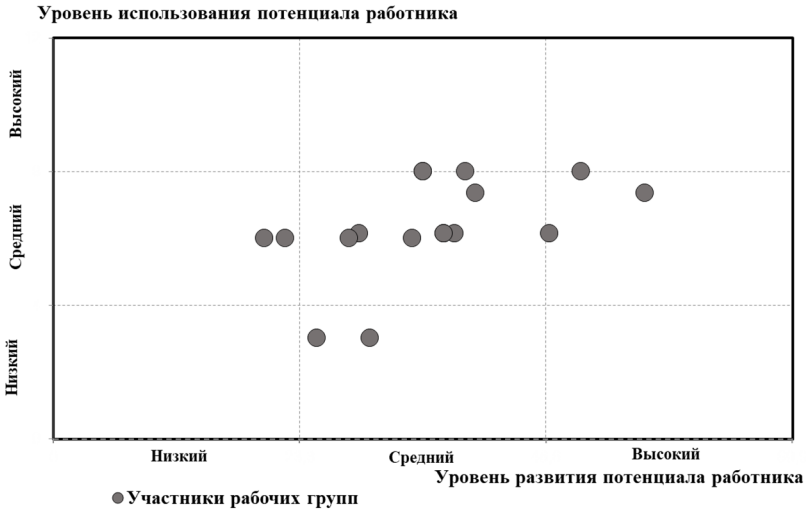
С учетом данных анкетирования и экспертной оценки разработанных группами проектов проведено позиционирование участников в матрице по уровню потенциала развития и уровню его использования (рис. 2).

Оно показало, что в данный период времени внимание необходимо уделить, прежде всего, повышению эффективности использования имеющегося потенциала, а затем уже наращивать сам потенциал.

Регулярный визуализированный мониторинг своевременности и полноты реализации проектных мероприятий позволил выявить, что на предприятии постепенно улучшается процесс формирования и использования потенциала развития работников. Достигнутая положительная динамика обусловлена следующими обстоятельствами:

во-первых, разработка и реализация проектов выгодна предприятию, поскольку оно получает социально-экономический эффект, обусловленный освоением и применением персоналом цифровых компетенций;

во-вторых, разработка и реализация проектов выгодна участникам проектов — они осваивают модель деятельности, соответствующую требованиям Индустрии 4.0, что повышает их конкурентоспособность



**Рис. 2.** Матрица уровня и использования потенциала развития участников проектов на угледобывающем предприятии

на рынке труда, а также имеют возможность получить материальное вознаграждение как часть полученного в результате реализации проекта эффекта.

**Заключение.** Предложенный инструментарий позволяет отслеживать и регулировать динамику формирования и использования потенциала развития работников в условиях подготовки перехода предприятия к Индустрии 4.0.

### Библиографический список

1. *Лабунский Л. В., Галкина Н. В., Коркина Т. А.* Развитие компетенций персонала горнодобывающего предприятия. Екатеринбург: Изд-во УРО РАН, 2003. 232 с.
2. *Рожков А. А., Соловенко И. С., Коркина Т. А., Лойко О. Т.* Интеллектуально-инновационный потенциал горных инженеров как фактор повышения конкурентоспособности угольной промышленности в России в 1990-е гг. // Вестник Томского государственного университета. История. 2021. № 72. С. 78–87.

**Е. Г. Калабина, А. И. Устьянцев**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Применение цифровых технологий при подборе персонала на российском рынке труда**

Рассмотрены информационные технологии, которые применяются при подборе персонала. Проанализированы преимущества и недостатки цифровых технологий, их влияние на эффективность процесса подбора персонала и частота их применения в крупных компаниях.

**Ключевые слова:** управление персоналом; информационные технологии; подбор персонала.

В настоящее время развитие цифровых технологий оказывают значительное влияние на формирование экономических отношений, методы производства. Правильное их использование для автоматизации постоянно повторяющихся процессов способно значительно повысить конкурентоспособность компании по всем показателям [3].

Подход к подбору персонала с применением цифровых технологий называется HR 3.0 [2]. Характерной особенностью данного подхода является частичная или полная автоматизация процессов поиска соискателя и собеседования с помощью различных цифровых технологий.

В процессе отбора персонала наблюдаются тренды на применение следующих технологий [1]: автоматизация роботизированных процессов, искусственный интеллект, чат-боты, видеособеседования, прогнозирование с применением BigData.

Самыми доступными и распространенными на данный момент являются чат-боты и сайт-агрегаторы. Из них следует два самых распространенных метода подбора [4].

1. Активный подбор персонала — подбор персонала производится в автоматическом или полуавтоматическом режиме с помощью искусственного интеллекта или реального человека, который анализирует социальные сети и сайты с резюме на наличие ключевых слов или признаков. Такой подбор позволяет подобрать соискателя наиболее точно, а также быстрее вовлечь его в процесс собеседования.

2. Не активный (пассивный) подбор персонала — подбор персонала происходит с применением искусственного интеллекта, чаще всего чат-бота, онлайн опроса или сайта агрегатора. При данном подходе сотрудник или искусственный интеллект анализируют полученную информацию и определяют следует ли направить соискателя на собеседования с менеджером по персоналу.

При обоих подходах взаимодействие с соискателем происходит с помощью цифровых технологий.

Основными проблемами при таком подборе являются:

- 1) технические ошибки — проблемы связанный с сетью Интернет или ошибками в алгоритмах программы;
- 2) социальное взаимодействие — соискатели на должность не используют или редко используют цифровые технологии, отличие модели поведения соискателя через сеть Интернет и в реальной жизни;
- 3) неполная информация — информация, указанная в цифровых источниках о должности, компании не соответствует реальным возможностям, которые способна предоставить компания.

Технические проблемы решаются выявлением и устранением причины ошибки. Для решения проблемы социального взаимодействия — предварительным анализом целевой аудитории. Не полнота информации может быть решена активным подбором за счет более индивидуального подхода к соискателю.

На российском рынке так же есть готовые решения от сторонних компаний, которые позволяют снизить ранее описанные риски и уменьшить требования к техническим возможностям компании:

Компания HR-Messenger, которая предоставляет услуги по созданию своего чат-бота. Например, для компании «Теремок»<sup>1</sup>. В результате удалось снизить нагрузку на рекрутеров путем автоматизации процесса отклика и дозвона, что привело к 90 собеседованиям, где 15 кандидатам удалось трудоустроиться.

Решение «HR-Таргет» от Tele2 на базе этой технологии<sup>2</sup>. С точной настройкой автоматической рассылки SMS и дозвона до потенциальных кандидатов с успешным наймом каждого третьего позвонившего соискателя и быстрого закрытия 100 вакансий подсобных рабочих в пределах геонита.

В результате анализа годовых отчетов в открытом доступе от крупных компаний была составлена таблица по частоте использования цифровых технологий в подборе персонала. Под крупной компанией понимается компания, имеющая несколько региональных филиалов на территории Российской Федерации.

#### Использование цифровых технологий в крупных компаниях

Компания	Чат-бот	BigData	Онлайн-опрос	Сайт-агрегатор
Сбербанк	1	1	1	1
Газпром	0	0	0	1

<sup>1</sup> Шевченко А. «Борьба за линейный персонал продолжается»: время автоматизации и HR-маркетинга — кейс «Теремок» // HR messenger. 2022. 6 сент. URL: <https://blog.hrmessage.com/2022/09/06/avtomatizirovannyi-podbor-teremok-chat-bot/>.

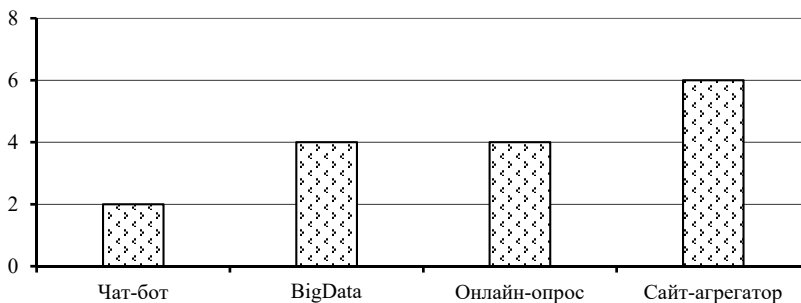
<sup>2</sup> Корпоративный сервис «HR-таргет» помогает компаниям // Коммерсантъ. 2022. 13 апр. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5305790>.

Окончание таблицы

Компания	Чат-бот	BigData	Онлайн-опрос	Сайт-агрегатор
X5Retail Group	0	1	1	1
Яндекс N.V.	0	1	1	1
Ростелеком	1	1	1	1
Роснефть	0	0	0	1
<i>Итого</i>	2	4	4	6

*Примечание.* Сост. по: *Сбербанк* — годовой отчет за 2019 г. URL: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/redirected/com/gosa2020/docs/sberbank-ar19-rus.pdf>; *Газпром* — годовой отчет за 2021 г. URL: <https://online.fliphtml5.com/garxc/skus/#p=1>; *X5Retail Group* — отчет об устойчивом развитии за 2021 г. URL: [https://www.x5.ru/wp-content/uploads/2022/05/x5\\_sr2021\\_00\\_book\\_18\\_40.pdf](https://www.x5.ru/wp-content/uploads/2022/05/x5_sr2021_00_book_18_40.pdf); *Яндекс N.V.* — годовой отчет за 2021 г. URL: [https://company-docs.s3.yandex.net/prospectus/annya1\\_2021.pdf](https://company-docs.s3.yandex.net/prospectus/annya1_2021.pdf); *Ростелеком* — годовой отчет за 2021 г. URL: [https://www.company.rt.ru/ir/agm/files/2021/Annual\\_report\\_2021\\_rus.pdf](https://www.company.rt.ru/ir/agm/files/2021/Annual_report_2021_rus.pdf); *Роснефть* — годовой отчет за 2021 г. URL: [https://www.rosneft.ru/upload/site1/document\\_file/a\\_report\\_2021.pdf](https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2021.pdf).

Итоги можно представить графически в гистограмме (см. рисунок).



Частота применения цифровых технологий в крупных компаниях

По результатам анализа можно сказать, что наиболее популярным способом являются сайты-агрегаторы. Наименьшая популярность чат-ботов обусловлена сферой деятельности компании и общей потребностью компании в новых информационных технологиях, частотой использования потенциальными соискателями онлайн-технологий, так же чат-боты могут быть встроены в сайты-агрегаторы и не выделяться отдельно в годовых отчетах.

Подводя итог следует отметить, что практика использования цифровых технологий в подборе персонала на российском рынке становится более распространенными из-за роста, количество компаний, которые предоставляют услуги по автоматизации процесса подбора. В не-



которых сферах деятельности цифровые технологии не могут быть применены в полном объеме из-за ограниченной доступности технологий для целевых кандидатов.

### **Библиографический список**

1. *Денисов А. Ф., Кардаш Д. С.* Применение цифровых технологий в процедурах отбора персонала // Экономика и управление. 2019. № 4 (162). С. 59–69.
2. *Конакова Т. В.* Анализ цифровых технологий в подборе персонала // Интерактивная наука. 2021. № 7 (62). С. 36–37.
3. *Савич Ю. А.* Цифровая трансформация и влияние ее на конкурентоспособность промышленных предприятий // Экономинфо. 2018. Т. 15, № 4. С. 44–48.
4. *Стрельникова Л. А., Лембрикова М. М.* Актуализация цифровых технологий в управлении процессом подбора персонала // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 1. С. 83–89. DOI: 10.22394/2079-1690-2019-1-1-83-89.

**А. В. Козлякова**

*Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, г. Екатеринбург*

### **Автоматизация HR-процессов как способ повышения эффективности процессов управления персоналом**

Статья посвящена проблеме автоматизации бизнес-процессов в российских компаниях. Раскрывается содержание понятия автоматизации, направления автоматизации HR-процессов в России и за рубежом. Значительное внимание уделяется такому инструменту автоматизации, как использование сервиса 1С:Кабинет сотрудника. Исходя из преимуществ и возможностей пользования личным кабинетом проведен расчет экономической эффективности, выявлена эффективность решения по автоматизации процесса в 1С:Отпуск по графику. Исследуемая тема и предложения по внедрению инструмента автоматизации бизнес-процессов актуальны в современных условиях на любом рынке.

**Ключевые слова:** автоматизация бизнес-процесса; производительность труда; кабинет сотрудника.

На сегодняшний день рынок HRM-систем активно растет, наблюдается спрос на инновационные решения, совершенствование бизнес-процессов, их оптимизацию и автоматизацию. Все больше компаний приходит к необходимости формализации бизнес-процессов и внедрения средств для их автоматизации. Данный этап очень важен для того, чтобы компания могла успешно конкурировать в современных условиях на любом рынке.

В ближайшие годы большую долю рынка займут программные решения, на основании которых оптимизируются процессы, расширится функциональность пользования и повысится скорость адаптации системы под меняющееся законодательство. Следствием разработки таких моделей станет повышение эффективности работоспособности персонала.

Данная тема актуальна как в России, так и за рубежом. Так, Е. К. Илюшникова и К. К. Илюшников, проводя анализ инструментов автоматизации, пришли к выводу, что в России наиболее актуальный процесс, который автоматизируют — кадровый учет и администрирование. В мире особое значение уделяется автоматизации подбора, повышения квалификации руководителей и управления результативностью<sup>1</sup>.

Цель исследования: оптимизация времени на процесс в 1С:Отпуск по графику.

Задачи исследования:

рассмотрение положительных эффектов от внедрения электронного документооборота;

автоматизация бизнес-процесса посредством встроенного в типовую конфигурацию «1С» сервиса 1С:Кабинет сотрудника.

Суть предложения: использование сервиса 1С:Кабинет сотрудника, это комплексное решение, которое позволит автоматизировать взаимодействие между работодателем и сотрудником. Он сочетает в себе преимущества КЭДО и автоматизацию рабочих процессов. 1С:Кабинет сотрудника» позволяет оперативно обрабатывать запросы сотрудника напрямую из приложений «1С:Зарплата и управление персоналом 8» и дает возможность работодателю вести учет рабочего времени, согласовывать отсутствия, просматривать данные сотрудников через веб-сайт, специальное приложение для планшета и мобильных устройств (iOS и Android), компьютер. В случае с приведенным ниже примером автоматизации бизнес-процесса сократится время на ручное создание документов.

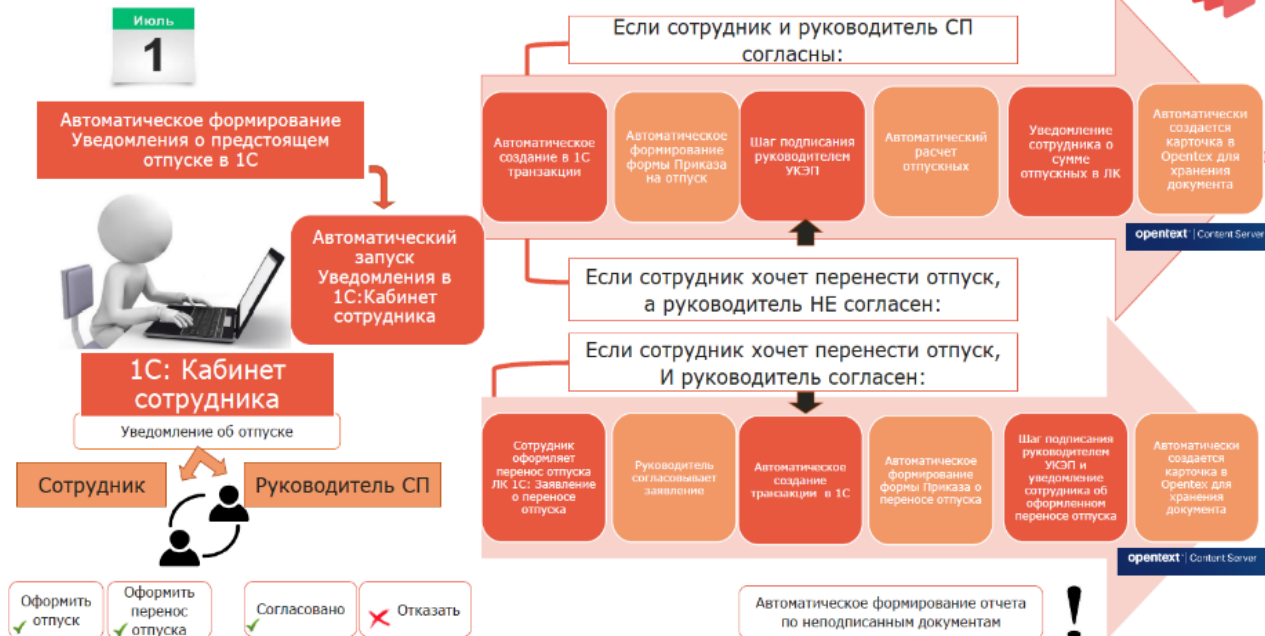
Пример автоматизации бизнес-процесса 1С:Отпуск по графику с помощью сервиса 1С:Кабинет сотрудника — первого числа месяца в системе 1С на основании занесенных Графиков отпусков автоматически формируется уведомление о начале отпуска и направляется в личный кабинет сотрудника.

Если сотрудник планирует оформить отпуск по графику, то он подписывает уведомление своей электронной подписью и нажимает

---

<sup>1</sup> Илюшникова Е. К., Илюшников К. К. Инструменты автоматизации процесса управления персоналом в коммерческой организации // Креативная экономика. 2019. Т. 13, № 7. С. 1443–1456. DOI: 10.18334/ce.13.7.40819.

# Пример автоматизации процесса в 1С: Отпуск по графику



Подробная схема автоматизации бизнес-процесса «Отпуск по графику»

кнопку оформить отпуск, после чего задача направляется на ознакомление руководителю (в личном кабинете ему приходит уведомление о новом событии) и если руководитель не возражает, то подписывает уведомление своей электронной подписью. Далее задача переходит на следующий этап и в системе автоматически создается транзакция по оформлению отпуска/формируется печатная форма приказа на отпуск, печатная форма приказа на отпуск направляется в ЛК руководителю для подписания приказа, который подписывается с помощью УКЭП (в этом случае подписание приказа сотрудником не требуется). После подписания приказа задача в системе переходит на расчет отпускных и сотруднику приходит в ЛК уведомление о сумме начисленных и выплаченных отпускных и параллельно создается карточка в Опентексте (электронный архив) для архивирования документа.

Если сотрудник хочет перенести отпуск, то он в ЛК инициирует оформление переноса отпуска (нажимает кнопку «оформить перенос отпуска», заводит желаемые периоды отпуска) и направляет заявление на согласование непосредственному руководителю. Если руководитель согласен, то задача переходит на этап автоматического оформления переноса отпуска в системе на другой период/формируется печатная форма приказа о переносе отпуска). Далее печатная форма направляется в ЛК руководителю для подписания приказа. После подписания приказа сотруднику приходит уведомление об оформленном переносе отпуска создается карточка в Опентексте для архивирования документа.

Если руководитель не согласен с переносом отпуска сотрудника, то он нажимает кнопку «отказать» и задача уходит по ранее описанному маршруту — оформления отпуска по графику отпусков.

С помощью сервиса выпадающих оповещений сотрудник кадрового отдела будет отслеживать не подписанные документы (это может произойти если у сотрудника нет возможности попасть в ЛК или сотрудник заболел и не может об этом сообщить) (см. рисунок).

При переходе на КЭДО сократилось использование бумажных носителей, что способствовало сокращению затрат на бумагу, руководители структурных подразделений стали подписывать документы УКЭП, у сотрудника КДП пропала необходимость подкреплять документы по специализированным папкам, ждать подписание документов руководством.

После внедрения автоматизации бизнес-процесса 1С:Отпуск по графику сократится время на обработку рутинных задач, число переработок, увеличится качество работы сотрудников отдела, а также будут полностью устранены ошибки, возникающие при большом объеме входящей документации, оформлении уведомлении о начале ежегодного отпуска вручную. Также станет значительно удобнее отслеживать на-

правленные и вернувшиеся уведомления, посредством отметки в программе 1С о статусе процесса 1С:Отпуск по графику. Данное предложение по автоматизации способствуют сокращению рутинных задач, количества переработок, а также может быть применимо иными компаниями на рынке труда.

*Научный руководитель: О. А. Коропец,*  
кандидат психологических наук, доцент

**И. А. Кулькова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Влияние внекорпоративных социальных сетей на трудовую деятельность**

Исследуется применение общедоступных социальных сетей для повышения эффективности трудовой деятельности. Не отрицая негативного влияния соцсетей на потери рабочего времени, статья анализирует частоту использования образовательного контента в соцсетях для выполнения трудовых функций на основе результатов социологического опроса. Делается вывод о необходимости наполнения социальных сетей образовательным контентом.

**Ключевые слова:** социальная сеть; образовательный контент; цифровые компетенции; обучающие видео.

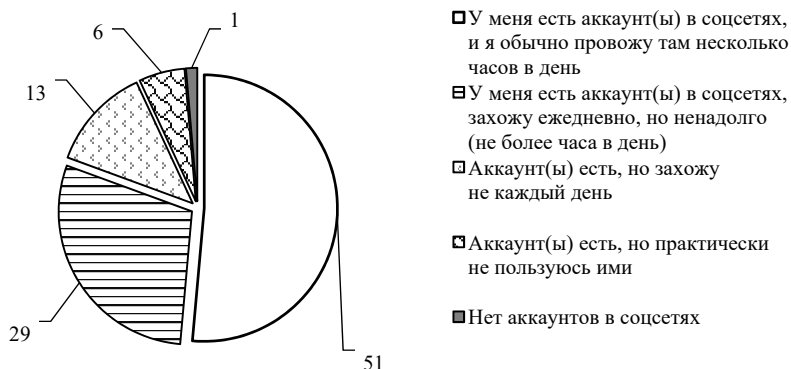
**Введение.** Социальные сети прочно вошли в нашу жизнь, поэтому достаточно часто являются объектом научных исследований. Так, в базе данных eLibrary по запросу «социальные сети» в начале октября 2022 г. нашлось 22 065 публикаций. В публикациях исследуют, в том числе, положительное и отрицательное влияние социальных сетей на повседневную жизнь [2] и в качестве маркетингового механизма [1]. Относительно трудовой деятельности и учебы чаще сообщают об отрицательном влиянии. Еще со школы учителя жалуются, что социальные сети мешают учиться. Действительно, в качестве негативных последствий социальных сетей указывается, что они стремятся снизить уровень инноваций и мотивации, создают негативный психологический эффект (стресс) и происходит потеря дохода компаний из-за непродуктивного использования рабочего времени [5]. С другой стороны, ряд авторов предлагают использовать социальные сети для обучения, например английскому языку [4].

Целью данной статьи является анализ положительного влияния социальных сетей на трудовую деятельность на основе мнений работников.

**Методы и информационная база.** Статья написана на основе результатов социологического исследования, проведенного автором

в конце 2021 г. в Свердловской области. Всего был опрошен 301 чел. трудоспособного возраста в трех городах: Екатеринбург (опрошено 153 чел.), Нижний Тагил и Каменск-Уральский (по 74 чел.). Опрос проводился по квотной выборке, составленной по социально-демографическим параметрам. Предельная погрешность выборки с вероятностью 95 % не превышает 5 %.

**Результаты исследования.** Как показали результаты исследования, подавляющее большинство трудоспособного населения в области имеет аккаунты в социальных сетях, и чуть более половины респондентов тратят на них время по несколько часов ежедневно, еще треть респондентов заходят в соцсети ежедневно, но проводят там не более часа в день (см. рисунок).



Распределение ответов респондентов на вопрос, пользуются ли они социальными сетями, %

Самыми распространенными социальными сетями среди респондентов являются «ВКонтакте» и WhatsApp — их используют 86,1 %, далее по популярности следовал Instagram (70,2 %), Telegram (66,9 %), YouTube (56,3 %) и Viber (54,3 %). Остальными социальными сетями пользовались менее 50 % респондентов, всего было предложено на выбор 34 наиболее популярные социальные сети, включая международные и отечественные.

Подавляющее большинство респондентов использует социальные сети для того, чтобы читать новостную ленту (75,5 %) и слушать музыку (62,9 %), смотреть юмористические и/или вдохновляющие картинки и видео (52,3 %). В качестве положительного для трудовой деятельности момента можно отметить, что 48,3 % используют социальные сети для просмотра обучающих материалов. При ранжировании ответов про-

смотр обучающих материалов оказался на 4-м месте, опередив такие ответы, как «использую только для личной переписки, звонков», «лайкаю» то, что мне понравилось», «выкладываю свои фотографии» и др.

Важность образовательного контента в социальных сетях подтверждается не только исследованиями других авторов (например, [3]), но и ответами на другой вопрос анкеты. Так, 69,3 % респондента отметили, что за последние пять лет на их рабочем месте внедрялись элементы цифровых технологий, и при ответе на вопрос «Кто (или что) помогал(о) вам освоить новые цифровые технологии?», 24,5 % трудоспособных граждан ответили, что им помогли обучающие видео (или другие материалы) в Интернете. Данный ответ стоял на третьем месте в результате ранжирования, пропустив вперед ответы «сам разобрался» и «коллеги помогли».

**Заключение.** Таким образом, не отрицая негативного влияния внекорпоративных социальных сетей на затраты рабочего времени, автор с помощью опроса лиц трудоспособного возраста еще раз подтвердил, что у данного явления есть и положительная сторона. В частности, обучающий контент социальных сетей может повышать эффективность трудовой деятельности. Наполнение социальных сетей образовательным контентом способствует использованию этих учебных материалов в трудовой деятельности, поэтому предприниматели должны быть заинтересованы в наполнении социальных сетей качественным образовательным контентом, тем более что в век цифровизации технологии не являются секретом для конкурентов, а основным конкурентным преимуществом любой компании является обученный и мотивированный персонал.

### Библиографический список

1. *Лыкова Е. А., Радько О. Ю.* Зачем нужны и чем могут быть полезны социальные сети (на примере социальной сети «ВКонтакте») // Качество информационных услуг: сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. (Тамбов, 29 мая 2015 г.). Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2015. С. 140–143.
2. *Хрущева Л. Б., Церковная К. А.* Социальные сети: положительные и отрицательные стороны присутствия социальных сетей в повседневной жизни // Облачные и инновационные технологии в сервисе и образовании: сб. науч. тр. (Казань, 26 апреля 2017 г.). Казань: Печать-Сервис-XXI век, 2017. С. 42–45.
3. *Bagdasarova R. A.* The role of the Internet and social networks in meeting the professional information needs of young people // Память о Великой Отечественной войне в сознании молодежи XXI века: сб. студ. ст. (Москва, 6–20 мая 2020 г.). М.: Отечество, 2020. С. 228–233.
4. *Kapsargina S. A.* To the issue of using social networks for learning English // Развитие научного наследия великого ученого на современном этапе: сб. Междунар. науч.-практ. конф., посвященной 95-летию члена-корреспондента

РАСХН, заслуженного деятеля науки РСФСР и РД, профессора М. М. Джамбулатова (Махачкала, 17 марта 2021 г.). Махачкала: Дагестанский гос. аграр. ун-т им. М. М. Джамбулатова, 2021. Т. 3. С. 35–39.

5. *Taha N.* Social media influence on employee's productivity and turnover // Потребительская кооперация. 2020. № 3 (70). С. 29–34.

**В. В. Кустов**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Оптимизация затрат на персонал**

Рассматриваются затраты на персонал в коммерческой организации. Приводятся расчеты по текучести кадров, выявлены и представлены причины. Приведены расчеты затрат при увольнении сотрудников, определены факторы, позволяющие удержать персонал. Большое внимание уделено процессу оптимизации затрат на персонал, разработаны рекомендации по снижению выявленных затрат.

**Ключевые слова:** затраты на персонал; текучесть кадров; структура; управление; HR-стратегия; индекс чистой лояльности сотрудников.

Актуальность темы исследования, заключается в том, что одной из задач руководителя любой организации является, грамотное управление затратами на персонал. Именно эти расходы занимают высокую долю от суммарных издержек компании. Поиск кадров, обучение вновь принятых специалистов, трудоустройство, организация рабочего места, оплата труда, повышение квалификации — это все входит в состав затрат на персонал. Эффективное управление затратами на персонал, грамотное бюджетирование и постоянный анализ, а также применение различных инструментов по оптимизации затрат, являются ключевыми направлениями специалистов по управлению персоналом.

Цель исследования — разработать рекомендации по оптимизации затрат в коммерческой организации.

Существуют различные способы по оптимизации затрат на персонал, к которым можно отнести: сокращение кадров, перевод на удаленную работу, сокращение рабочего времени, привлечение студентов вузов и т. д., но необходимо отметить, что для каждой определенной организации должны быть использованы, только те методы, которые будут учитывать и отражать специфику данного вида деятельности.

В исследовании анализировалась деятельность ООО «Корпорация „Кристалл“», код по ОКВЭД 46.77 «Торговля оптовая отходами и ломом». Численность персонала на начало 2021 г. — 13 чел., на конец — 15 чел. Средняя численность персонала составила 14 чел.  $((13 + 15) / 2)$ . Количество уволившихся за 2021 г. — 3 чел., что на 50 % больше, по сравнению с 2020 г. Текучесть кадров в 2021 г. составила



21 % ( $3 / 14 \times 100$ ), для отрасли в которой функционирует ООО «Корпорация „Кристалл“» нормой считается 15 %. Таким образом, можно сделать вывод, что в организации высокий уровень текучести кадров, что негативно влияет на ее деятельность.

Основные причины, влияющие на текучесть кадров в ООО «Корпорация „Кристалл“» по данным мониторинга, получены следующие результаты: ухудшение состояния здоровья (8 %); отсутствие мотивации (34 %); отсутствие признания (15 %); нездоровый климат в коллективе (12 %); тяжелые условия труда (28 %); возложение дополнительных обязанностей (3 %).

Основная причина, текучести кадров в ООО «Корпорация „Кристалл“» — это отсутствие мотивации и тяжелые условия труда.

Потери, связанные с увольнением сотрудника, составляют: 150 000 р.

Потери от брака, производимые новым сотрудником: 25 000 р.

В ООО «Корпорация „Кристалл“», ежегодно планируют затраты на персонал, в структуру затрат входят статьи, представленные в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

**Структура затрат на персонал, тыс. р.**

Статья затрат	2018	2019	2020	2021
ФОТ	1 104,00	1 680,00	1 860,00	2 100,00
Соцвыплаты	16,93	18,44	20,22	18,74
Другие расходы (покупка спецодежды)	20,40	27,00	28,50	29,50
<i>Итого</i>	<i>1 251,73</i>	<i>1 910,24</i>	<i>2 113,32</i>	<i>2 379,24</i>

На основании данных, представленных в табл. 1, можно сделать вывод, что затраты на персонал ежегодно увеличиваются. Увеличения связано с ростом фонда оплаты труда. Из таблицы также можно увидеть, что в организации отсутствуют премии, которые являются основным механизмом мотивации сотрудников. Отсутствие методов мотивации повышают уровень текучести кадров, тем самым увеличиваются затраты на персонал.

В табл. 2 приведем расчет расходов при увольнении одного сотрудника.

$$\text{Итого затрат} = 114\,934 + 150\,000 + 25\,000 = 289\,934 \text{ р.}$$

Для того чтоб оптимизировать затраты на подбор и найм персонала, а также сократить потери, связанные с увольнением и браком, необходимо разрабатывать в ООО «Корпорация „Кристалл“» новые методы вовлечение и удержание персонала.

## Затраты на персонал при увольнении

Вид затрат	Статья затрат	Перечень затрат	Заработная плата для расчета	Единица измерения	Часы	Месяц
Косвенные	Увольнение	Выплаты при увольнении		р.		35 000
Косвенные	Увольнение	Компенсация за неиспользованный отпуск		р.		32 600
Косвенные	Увольнение	Трудозатраты на оформление кадровых документов	20 000	ч	0,5	454
Прямые	Подбор	Доступ к базе резюме Реклама вакансий				3 700
Прямые	Подбор	Трудозатраты специалиста по подбору персонала	20 000	ч	10,0	9 090
Прямые	Подбор	Трудозатраты на собеседование	20 000	ч	2,0	1 818
Косвенные	Прием	Трудозатраты на оформление кадровых документов	20 000	ч	0,5	454
Косвенные	Обучение	Заработная плата наставника	35 000	ч	20,0	31 818
		<i>Итого</i>				<i>114 934</i>

*Примечание.* Сост. по: Кулагина Е. Управление затратами на персонал: комплексный анализ расходов // Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66755-qqq-17-m7-upravlenie-zatratami-na-personal>.

В организации проведено исследование и были выявлены факторы, которые могут удержать персонал, а как следствие снизить уровень текучести кадров. К таким факторам относят: конкурентоспособная компенсация; здоровые отношения с менеджером; возможность для роста и развития; похвала и признания; здоровая рабочая среда.

Таким образом, важным фактором для персонала, является конкурентоспособная компенсация. Уверенность в завтрашнем дне, это основной фактор при удержании сотрудников, ведь именно достойная оплата труда, всегда останавливает сотрудника перейти в другую организацию.

Поэтому для сокращения затрат на персонал рекомендуется:

- 1) оценивать уровень лояльности коллектива;
- 2) разработать HR стратегию;
- 3) разработать процессную модель управления затратами на персонал.

Для оценки лояльности коллектива можно оценивать показатель eNPS (индекс чистой лояльности сотрудников), который рассчитывается по формуле  $eNPS = П(\%) - К(\%)$ .

После проведения анкетирования было выявлено, что 27 % сотрудников относятся к промоутерам, 20 % к критикам, остальные нейтрально относятся к организации, коэффициент лояльности коллектива составил 7 % (27 % – 20 %). Коэффициент лояльности очень низкий, что говорит о том, что в основном сотрудники не довольны организацией труда.

Предложенная модель HR стратегии включает в себя три основных пункта.

1. Организация приема кадров в организацию (по данному пункту, должен быть проведен комплексный анализ рынка по выявлению специалистов в данной отрасли, должны быть получены ответы на такие вопросы: Имеются ли квалифицированные сотрудники? Готов ли сотрудник работать на условиях, которые предлагает компания? Есть ли необходимость в повышении квалификации работника? А также сделать прогноз смогут ли данные специалисты выйти на высокий уровень производительности труда?)

2. Распределение задач между имеющимися сотрудниками (этот пункт стратегии содержит подробное описание задач каждого сотрудника, представлены оптимистические и пессимистические прогнозы при увольнении сотрудника, разработана матрица ответственности за выполнение работ, также в этом пункте отражаются: периоды технического и капитального ремонта оборудования, определяются возможные риски, а также разработаны корректирующие мероприятия по устранению выявленных рисков).

3. Разработка и утверждение схем мотивации. В данном пункте необходимо учесть: затраты на предложения сотрудников, которые позволяют модернизировать производственный процесс; премии за перевыполнение плана, за выполненную работу без брака, отсутствие претензий со стороны клиентов, надбавки за стаж. Для этих целей необходимо разработать коэффициенты, повышающие оплату труда, которые должны быть сверены с бухгалтерией организации и утверждены руководителем.

Таким образом, если постоянно контролировать уровень лояльности коллектива и разработать HR-стратегию, то это приведет к сокращению текучести кадров, к сокращению затрат на персонал, а также к увеличению суммы прибыли.

*Научный руководитель: Н. О. Вербицкая,  
доктор педагогических наук, профессор*

**Н. В. Маковская**

*Могилевский государственный университет им. А. А. Кулешова,  
г. Могилев (Республика Беларусь)*

## **Оценка труда в условиях инноваций и цифровизации**

Представлены авторские подходы к разработке методического инструментария оценки труда с учетом инновационных процессов и условий цифровизации экономического развития.

**Ключевые слова:** труд; производительность труда; профессиональные компетенции; оплата труда.

**Введение.** В инновационных условиях развития меняются подходы к организации и оценке трудовой деятельности. Многочисленные публикации по проблемам современных систем оплаты труда, при всем разнообразии подходов, едины в том, что: тарифная система оплаты труда не отвечает реалиям инновационного развития и цифровизации экономики; система материального и нематериального стимулирования сотрудников должна соответствовать стратегии и тактике управления предприятием, его подразделениями и персоналом; стимулирующие выплаты должны быть тесно увязаны с индивидуальными и коллективными результатами. Их величина должна быть существенной и значимой для работника [1; 2; 3; 4; 5].

Современное цифровое развитие общества влечет постоянное прогрессивное изменение гаджетов и девайсов, которые сопровождают, в том числе, социально-трудовую сферу и жизнедеятельность работников. Следствием этого становится изменяющаяся мотивация и трудовое поведение современных работников. Так, например, ставший популярным за последние 10 лет такой вид мотивации как «социальный пакет», уже не является актуальным. Если и использовать такую мотивацию, то уже в размере более половины заработной платы [3], и только в этом случае такая форма будет эффективной. Каждая организация формирует свой внутрифирменный набор социального пакета. Но он может оказаться не эффективным. Требуются еще более инновационные методы и способы формирования таких пакетов и внутрифирменной мотивации в целом [2, с. 12].

**Методология исследования.** Для повышения эффективности труда и роста производительности необходимо создавать инновационные формы методы оплаты труда, создавать зарплатные схемы, построенные на иных принципах, например, на рейтинговом коэффициенте работника, на базе KPI, по методике В. Иозайтса [3] или на основе грейдинга [2; 3; 4]. Такие системы оплаты строятся на принципах за-

зависимости заработной платы от производительности труда самого работника.

Методическая основа такого подхода состоит в том, что, если предприятие работает производительнее, то заработная плата увеличивается, менее производительно — уменьшается, т. е. заработная плата должна расти всегда, но не беспорядочно и в зависимости от субъективных оценок и предпочтений топ-менеджеров. Заработная плата растет тогда, когда растет производство товаров и услуг и, соответственно, прибыль, что предполагает наличие свободных средств у предприятия для повышения заработной платы [1]. Инновационность системы грейдов в оплате труда сводится к тому, что устанавливается внутрикорпоративная шкала уровней должностей, которую определили кадровая служба и топ-менеджмент организации. Инновационность такой шкалы сводится к набору современных и прогрессивных факторов, влияющих как на должностную позицию, так и на формирование профессиональных компетенций к ней.

Для перехода на грейдовую систему оплаты труда целесообразно генерировать следующие условия:

во-первых, наличие компенсационного механизма оплаты труда, который предполагает учет конъюнктуры рынка труда по среднему уровню ставки оплаты труда, но не менее конкурентной заработной платы;

во-вторых, наличие внутрифирменного алгоритма анализа должностных позиций, который включает критерии приоритетности видов деятельности. Конечным результатом анализа должностей является четкое описание должностных обязанностей для каждого рабочего места;

в-третьих, обеспечение группировки рабочих мест, которая позволит определить количество систем оплат труда, вводимых в организации, и выделить ту из них, которая будет использовать инновационный подход в формировании заработной платы.

**Результаты и выводы.** Совокупность этих условий сделает возможным введение должностного грейдинга в организации. Для такого грейдинга целесообразно предложить следующую методику оценки должностей, которая представляет собой синтез подходов В. Иозайтса, теорию грейдовой системы оплаты труда, принципов оплаты труда в условиях конкурентной среды и роста интенсивности и производительности труда. Данная методика станет основой формирования инновационной системы оплаты труда, которая будет адаптивна и для цифровых условий функционирования организаций. Представленный методический подход будет базовой матрицей для создания отраслевых (специфичных) внутрифирменных систем оплаты труда.

Методический алгоритм представляет собой следующее:

1. Разработка корпоративных принципов и совокупности грейдов, определяющих рост оплаты труда в организации для разных категорий работников.

2. Определение размерности (диапазона) грейдов. Основа диапазона: срединные (среднестатистические по организации) точки. Например,  $(a - b)$  — широта диапазона, где  $a$  — минимум диапазона,  $b$  — максимум диапазона;  $(c - d)$  — наложение диапазона;  $e, f, g$  — срединные точки;  $(e - f), (f - g)$  — дифференциал средних значений,  $L$  — линия политики оплаты труда (может быть прямой или кривой линией). Значение диапазонов в натуральном выражении может быть представлено графически.

3. Введение корпоративного коэффициента [5], корректирующего рост заработной платы. Основу такой коррекции составит соотношений соотношения роста заработной платы и роста производительности труда:

$$\text{Рост заработной платы} = K \times (Q_{\text{текущее}} - Q_{\text{базовое}}) / Q_{\text{базовое}},$$

где  $K$  — коэффициент соотношения, всегда меньше 1, отражает на сколько вырастит заработная плата при росте производительности труда;  $Q_{\text{текущее}}$  и  $Q_{\text{базовое}}$  — натуральные и денежные показатели работы в указанном периоде.

4. Создание базовой линейки формирования структуры заработной платы в организации. Например:

$$\text{Заработная плата} = t \times (1 + a) \times (1 + b) \times (1 + c) \times (1 + d) \dots (1 + \dots),$$

где  $t$  — базовый уровень заработной платы, установленный в организации;  $a$  — коэффициент премирования за выполнение должностных обязанностей (0 – 0,5);  $b$  — коэффициент премирования за выполнение индивидуальных показателей (0 – 1);  $c$  — коэффициент премирования за профессиональное развитие (0 – 0,2);  $d$  — коэффициент премирования за стабильный стаж работы в организации (0,01 — за каждый год работы в организации. Таких показателей — коэффициентов в организации может быть множество (1 + ...). Это расширяет возможности направлений оплаты труда, делает ее адаптивной под новые условия инновационного развития.

5. В линейке формирования выделяется та часть заработной платы, которая относится к постоянной и та, которая относится к переменной части, разрабатываются зарплатные структуры и моделиру-

ется фонд оплаты труда. При построении структуры оплаты труда формируется модель структуры грейдов, содержащая характеристики соотношения заработных плат в грейдах относительно друг друга; строится линия срединных значений (линия политики оплаты труда); определяются другие необходимые параметры модели структуры грейдов; выстраивается внутренняя структура грейда (характеристика структуры заработной платы каждого из грейдов).

В условиях цифровизации, когда организации могут функционировать в режиме online, можно модифицировать систему оплаты труда типа «процент от сделанной работы». С появлением электронных денег и виртуальных рынков, когда практически нет транзакционных издержек при обороте денег решение недостатков системы процента от объема работ лежит в следующих плоскостях:

во-первых, организовать оптимальное планирование выполнения работ, которые работник выполняет дистанционно. Главный критерий эффективности предоставление работы точно в срок. Оплата процента «привязана» к точному сроку: раньше срока процент выше, позже срока процент ниже. Размерность шкалы процента устанавливает работодатель;

во-вторых, разработать внутрифирменный модуль расчета прощенного процента от объема выполненных работ с установленным стандартным процентом, определить труд какой категории работников может быть оплачен по такой системе;

в-третьих, разработать шкалу повышающих и понижающих коэффициентов, которые будут «привязаны» к плановому объему выполнения работ: понижающий коэффициент за невыполнение плана, базовый коэффициент за выполнение плана, повышающий коэффициент за перевыполнение плана, коэффициент за выполнение плана структурным подразделением;

в-четвертых, разработать градацию показателей выполнения плана. Например, новый работник или менее опытный (молодой) сотрудник не смогут выполнить стандартную норму плана, которую выполняет опытный работник. По этой причине нормы должны быть разные. Эту же проблему могут корректировать повышающие коэффициенты за стаж работы.

### **Библиографический список**

1. *Галимова А. Ш., Галина А. Э.* Мотивы и факторы сбережений и инвестиций домашних хозяйств // Евразийский юридический журнал. 2016. № 6. С. 224–226.

2. Голованова Е. Н. Методика оценки работников инновационного предприятия по нескольким критериям эффективности использования их человеческого капитала // Предпринимательство. 2013. № 8. С. 11–14.

3. Иозайтс В. Нормативное планирование фонда оплаты труда при использовании бюджетного управления // Управленческий учет и финансы. 2008. № 3. С. 202–213.

4. Рабцевич А. А. Методические основы исследования инновационной ориентации работника // Известия ИГЭА. 2014. № 4. С. 106–116.

5. Шильников А. С. Изменение систем оплаты как фактор повышения эффективности труда в период построения инновационной экономики // Экономические науки. 2013. № 1. С. 301–304.

**Д. Ю. Мельников**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Информационные технологии управления персоналом в эпоху цифровизации при импортозамещении**

Описаны преимущества использования HCM системы в эпоху цифровизации, которые помогают повысить эффективность бизнес-процессов. Предложены факторы, которые необходимо учесть при выборе импортозамещенной HCM системы.

**Ключевые слова:** HCM система; импортозамещение; человеческий капитал; эффективность.

В современном мире, в эпоху цифровизации информационные технологии внедряются в каждую сферу, в том числе и в сферу HR. Программные продукты в области управления персоналом помогают повысить эффективность работы, снизить затраты, автоматизировать большинство процессов. Многие российские компании используют программы управления персоналом иностранных вендоров, но в текущей мировой ситуации каждой компании необходимо найти импортозаместить продукт, который не будет уступать зарубежным аналогам.

Значительная часть российских компаний используют программные решения класса HCM [1]. Система HCM расшифровывается как human capital management, что в переводе означает система управления человеческим капиталом. Данные системы рассматривают людей в качестве стратегического актива — капитала, в который необходимо инвестировать.

HCM системы могут поддерживать широкий спектр функций HR департамента, таких как рекрутинг, управление талантами, расчет заработной платы, администрирование льгот и др. Данные функции в совокупности составляют жизненный цикл сотрудника, которым необходимо эффективно управлять.



Программное средство помогает управлять человеческим капиталом упрощая работу HR специалистов, автоматизирует большинство управленческих и кадровых процессов, повышая эффективность работы специалистов и всей организации в целом [2].

HCM системы предназначены не только для HR специалистов, но и для сотрудников, а также руководителей. Сотрудник, используя информационную может:

- взаимодействовать с коллективом;

- изучать электронные курсы;

- общаться в онлайн-режиме со специалистами отдела управления персоналом;

- просматривать индивидуальные льготы;

- решать кадровые вопросы.

Большинство компаний использовали и используют программные продукты от зарубежных вендоров. В современных реалиях каждой российской компании необходимо выбрать наиболее эффективную замену ушедшим с российского рынка зарубежным вендорам. Необходимо определить факторы, на которые стоит ориентироваться при выборе импортозамещенного продукта [3].

Аспекты, на которые необходимо обратить внимание при выборе импортозамещенной HCM системы:

- 1) опыт работы вендора в данной сфере. Необходимо проанализировать компании, которые разрабатывают HCM системы, определить, как давно они этим занимаются. Стоит обратить внимание на тех вендоров, которые давно присутствуют на рынке и имеют богатый опыт;

- 2) облачные решения. Необходимо понять предоставляет ли вендор облачную инфраструктуру. Не у каждой компании есть возможность приобретения дополнительных мощностей для развертывания новой информационной системы;

- 3) безопасность данных. Поставщик должен быть надежен и соблюдать требования по защите персональных данных и конфиденциальной информации. Компания заказчик может узнать информацию по открытым источникам, так как утечки данных сразу попадают в сеть. Так же стоит запросить информацию о том, каким образом защищаются данные, которые они получают в ходе взаимодействия с другими компаниями заказчиками;

- 4) интеграция. Возможность интегрировать программной продукт с другими решениями для высокоэффективного ведения бизнеса. Некоторые системы не могут быть интегрированы и поэтому данные необходимо будет вносить в различные системы несколько раз. Также будет затруднен процесс анализа из-за необходимости собирать данные из раз-

личных программных продуктов, в момент сбора информации данные могут быть потеряны;

5) возможность переноса данных из зарубежной HCM системы в импортозамещенную. При переходе на новую информационную систему необходимо перенести все данные, накопившиеся за долгий срок использования программы. Будет огромным преимуществом возможность перенести все данные в новую систему. Отсутствие возможности переноса ударит по организации в целом, так как будет необходимо затрачивать дополнительное время для переноса данных, это время нужно будет оплачивать;

6) возможность давать обратную связь. Необходимо понимать, что вендор и ваша организация работают в одном направлении. Важно понимать, что производитель программных продуктов готов вас услышать, а главное, что он сам хочет улучшать свой продукт и развивать его;

7) Реестр российского ПО. При выборе новой системы необходимо учесть входит ли она в реестр российского ПО.

Подводя итоги, можно сказать, что каждой российской компании необходимо импортозамещать зарубежную продукцию, выстраивать новые связи, а также поддерживать российских производителей. Используя приведенные выше факторы, можно успешно выбрать импорт замещенную HCM систему, которая поможет повысить эффективность организации и облегчить труд. Выбор HCM системы и конкретного вендора остается за каждой компанией исходя из поставленных целей и задач.

### **Библиографический список**

1. *Мельников Д. Ю.* Применение DLP-систем в работе HR-специалиста // Достойный труд — основа стабильного общества: материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 26–30 октября 2021 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. С. 16–19.

2. *Мельников Д. Ю.* Системы учета рабочего времени в управлении персоналом // Россия и мир в новых реалиях: изменение мирохозяйственных связей: материалы XII Евразийского экон. форума молодежи (Екатеринбург, 26–29 апреля 2022 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. С. 240–242.

3. *Сидорова В. Н., Сидоров Н. В.* Современные технологии и практика управления персоналом // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 1, № 5. С. 60–65.

**Т. С. Носова, Ю. А. Токарева**  
Уральский федеральный университет  
имени первого президента России Б. Н. Ельцина, г. Екатеринбург

## **Исследование проблемы кадровой безопасности в ООО «Интеллектуальные корпоративные решения»**

Управление персоналом в современных компаниях заключается в создании условий для кадровой безопасности, которая является одним из ключевых направлений их экономической безопасности. В статье приводятся результаты исследования лояльности персонала как фактора кадрового риска и условия управления кадровой безопасностью организации. Установлено, что уровень лояльности сотрудников к компании связан с кадровыми рисками и имеет наиболее низкие результаты у сотрудников, которые находятся на этапе прохождения испытательного срока.

**Ключевые слова:** управление персоналом; кадровая безопасность; кадровый риск; персонал; лояльность.

**Введение.** Современные социально-экономические условия, ситуация турбулентности, внешней и внутренней нестабильности, напряженности актуализируют реализацию важной составляющей управления персоналом — кадровую безопасность. Кадровая безопасность — это генеральное направление кадровой работы, т. е. совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по обработке целей, задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [1].

Актуальность изучения кадровой безопасности обусловлена тем, что персонал является основным источником риска для экономики компании, так как именно сотрудники наносят наибольший ущерб компании: репутационный, рассекречивание коммерческой тайны, использование клиентской базы, рассекречивание персональных данных и пр. [3] Авторы С. З. Бекирова и С. А. Агирова в своем исследовании пишут о том, что лояльность персонала влияет на кадровую безопасность [2].

Целью данной статьи является исследование лояльности сотрудников как составляющей кадровой безопасности.

Для достижения данной цели необходимо решение следующих задач:

- 1) определить роль кадровой безопасности среди безопасности компании в целом — экономической безопасности;
- 2) изучить уровень лояльности персонала, лежащий в основе кадровой безопасности.

**Теория и методология исследования.** Лояльность персонала организации — один из факторов формирования состояния защищенности организации от угроз, связанных с собственным персоналом.

Наиболее распространенные определения лояльности персонала Э. Баттермана, Д. Страссела, Л. Портера, Р. Моудей и др. содержат основные положения данного феномена, к которым следует отнести стремление разделить ценности и цели организации, готовность персонала прикладывать дополнительные усилия, сознательная установка персонала на соблюдение норм и правил, а также личная заинтересованность персонала в развитии организации [5].

По мнению Т. Соломанидиной [4], позитивная модель развития отношения работника к организации включает три этапа:

- 1) благонадежность;
- 2) лояльность;
- 3) приверженность компании.

Среди методов по минимизации угроз кадровой безопасности на предприятии целесообразно выделить те, которые направлены на повышение благонадежности и способствуют предупреждению нелояльности сотрудников организации. К таким методам относятся:

1) административные методы (тщательный отбор кадров; всесторонняя оценка степени защищенности жизненно важных интересов сотрудников и др.);

2) социально-экономические методы (создание условий, в которых работнику будет невыгодно осуществлять действия, несущие ущерб предприятию; обеспечение стимулирования, которые не могут предложить конкурирующие организации и др.);

3) социально-психологические методы (формирование корпоративного духа; создание не авторитарного стиля управления в организации и др.).

**Результаты исследования.** В качестве объекта исследования выступает ООО «Интеллектуальные корпоративные решения». Компания занимается ИТ-разработкой: бизнес-приложения, комплексные аналитические проекты. Так как разрабатываемые ИТ-решения уникальны, компании важно сохранение коммерческой тайны, сохранение наработанной клиентской базы, а потому для нее актуальны вопросы кадровой безопасности.

Для оценки лояльности компании «Интеллектуальные корпоративные решения» проведено интервью с генеральным директором, использована шкала Терстоуна. Данная шкала позволяет оценить социальную установку, актуальную для конкретной компании.

Интервью показало, что по мнению руководителей компании кадровая безопасность в современных условиях является важным направле-

нием в работе, так как обуславливает степень вовлеченности, активности и результативности персонала. Большинство сотрудников вызывает у руководства чувство доверия и уверенности в том, что принципы компании не будут нарушены. Однако, с точки зрения управления персоналом данный аспект отношения к организации может меняться в зависимости от комплекса внешних и внутренних факторов, а следовательно, систематически контролировать и влиять на него, важно для создания стабильности в работе. В исследовании приняли участие 72 сотрудника, что составляет 100 % сотрудников. По результатам исследования лояльности в компании «Интеллектуальные корпоративные решения» 61 % сотрудников проявляют высокую степень лояльности к компании, а 25 % имеют средний уровень лояльности к компании, 14 % сотрудников имеют низкий уровень лояльности. Исследование каждого результата по отдельности показало, что 70 % сотрудников, которые имеют низкий уровень лояльности к компании, трудоустроены менее 2 месяцев назад, т. е., вероятно, еще не вовлечены в ценности компании.

Анализируя результаты исследования лояльности сотрудников к компании, было выявлено, что наиболее низкие результаты показали сотрудники, которые находятся на этапе прохождения испытательного срока, их отношение к организации содержит признаки кадровых рисков. Именно поэтому основные мероприятия по повышению лояльности сотрудников необходимо направить на данную категорию сотрудников.

**Выводы.** Кадровая безопасность — это обеспечение экономической безопасности предприятия за счет снижения рисков и угроз, связанных с недоброкачественной работой персонала, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. Уровень лояльности может служить индикатором оценки кадровой безопасности.

Низкий уровень лояльности и возникновения кадровых рисков наиболее выражен среди молодых сотрудников, находящихся на стадии адаптации. Основными методами и условиями кадровой безопасности являются: административные, социально-экономические и социально-психологические.

Мероприятия, направленные на повышение уровня лояльности молодых специалистов с привлечением вышеназванных методов, а также более опытных работников и наставников позволят минимизировать риски.

### Библиографический список

1. Астахова Е. А., Ларионова Н. А., Панькова Л. Н., Чупрова Д. Б. Анализ современного состояния научных исследований в сфере кадровой безопасности // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2015. № 8. С. 33.

2. *Бекирова С. З., Агирова С. А.* Повышение лояльности персонала как фактор кадровой безопасности предприятия // Менеджмент в социальных и экономических системах: сб. ст. VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 22–23 декабря 2016 г.). Пенза: Пензенский ГАУ, 2016. С. 12–16.

3. *Есикова Р. С.* Кадровая безопасность как одна из составляющих экономической безопасности организации // Социально-экономические явления и процессы. 2017. Т. 12, № 6. С. 65–69.

4. *Останина М. В.* Лояльность персонала предприятия — теоретические подходы к анализу // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2010. № 12. С. 180–186.

5. *Полосухина М. В., Кетова Е. Г.* Построение алгоритма управления лояльностью персонала в системе HR-менеджмента // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2012. № 12 (48). С. 69.

**П. А. Окулова**

МАОУ СОШ № 113, г. Екатеринбург

**О. А. Толстых**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## **Актуальные вопросы нормирования труда и оплаты труда педагогов школ в контексте выполняемых ими функций**

Рассматриваются актуальные вопросы, связанные с оплатой труда педагогических работников в соответствии с выполняемыми трудовыми функциями, в том числе классного руководителя. Авторами поднимается вопрос о нерегламентированности работы педагога во вторую половину дня как на федеральном, региональном, муниципальном, так и на институциональном уровне. Выявляются проблемы в части оплаты и нормирования труда педагогических работников и предлагаются варианты их решения.

**Ключевые слова:** оплата труда; нормирование труда; должностная инструкция; ЕКСД; профессиональный стандарт педагога; должностной оклад; трудовые функции работника.

Вопросы оплаты работы педагогических работников в настоящее время все чаще и чаще поднимаются не только в СМИ, но и на федеральном уровне.

Согласно данным Росстат, средняя заработная плата по Свердловской области в июле 2022 г. составила 53 706 р.<sup>1</sup>, в то время как в среднем должностной оклад педагогического работника за одну ставку, имеющего первую квалификационную категорию, ненамного превышает уровень прожиточного минимума в регионе.

---

<sup>1</sup> *GOGOV* — о главном в России без политики. URL: <https://gogov.ru> (дата обращения: 07.10.2022).

В тесной связи с вопросами оплаты труда педагогов находится вопрос выполняемых ими должностях обязанностей, за которые, собственно, данная оплата труда и начисляется. В соответствии со ст. 33 ТК РФ педагогическому работнику устанавливается сокращенная рабочая неделя в 36 ч. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 22 декабря 2014 г. № 1601<sup>1</sup> разъясняет, что за одну ставку педагогического работника считается 18 ч учебной нагрузки. Таким образом, на внеаудиторную работу остается еще 18 ч. И вот тут возникает ряд проблем, так как с учебной нагрузкой вроде бы все понятно, но так называемая вторая половина дня оказывается, как правило, ничем не регламентирована. На федеральном, региональном и муниципальном уровнях нет нормативных документов, фиксирующих нормы времени по внеаудиторной работе. И сами образовательные организации зачастую не принимают локальные нормативные акты для регламентации внеурочных 18 ч. И эти 18 ч «растягиваются» в бесконечность. Яркий пример этому работа педагогов в пандемию.

В действующем Едином квалификационном справочнике должностей<sup>2</sup> функции обобщены и размыты, многие из тех, что относятся ко второй половине дня, не соответствуют современным реалиям. Например, в них не учитывается ни подготовка обучающихся к событиям конкурсного движения, ни иные мероприятия, которые обязательны к исполнению. Та же ситуация и с профессиональным стандартом педагога<sup>3</sup>. Единственный локальный документ, который чаще всего есть в наличии в образовательной организации и в котором говорится о должностных обязанностях педагога — это должностная инструкция. Но и она тоже не способна в полной мере четко ограничить ряд функций работника. В связи с неопределенностью и отсутствием нормативного закрепления видов работ во вторую половину рабочего дня педагога, достаточно остро встает вопрос с оплатой труда.

Фактически получается ситуация, что понятие «ставка» предполагает оплату 36-часовой рабочей недели педагога, и здесь наблюдается

---

<sup>1</sup> *О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре: приказ Минобрнауки России от 22 декабря 2014 г. № 1601 (ред. от 13 мая 2019 г.).*

<sup>2</sup> *Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования». URL: <https://base.garant.ru/199499/53f89421bbdaf741eb2d1ecc4ddb4c33> (дата обращения: 07.10.2022).*

<sup>3</sup> *Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н).*

юридическая коллизия: ТК РФ не дает понятия ставки, а лишь указывает норму времени, понятие же «ставка» призвано конкретизировать содержание рабочего времени педагога, дифференцируя аудиторную работу и связанную с ней, но по факту ненормируемая часть остается вне правового поля, особенно если учитель ведет большее количество часов, чем 18, принятых за одну ставку. Более того, как было отмечено выше, величина оклада за ставку явно не соответствует уровню средней заработной платы в субъекте и для выполнения дорожных карт и Майских указов работодатели вынуждены догружать педагогических работников иными видами работ, чтобы выполнить показатели за счет компенсационных выплат, входящих в учет заработной платы, несмотря на то, что это отдельные виды работы, часто не связанные напрямую с педагогической деятельностью.

Еще одним проблемным и «горячим» вопросом является вопрос классного руководства. Классное руководство не выделено в отдельную должность и является совмещением. С учетом расширения функций классного руководителя, напрашивается вывод, что данная функция должна быть выделена в самостоятельную должность и выполнять ее должен отдельный работник, поскольку при наличии основной работы в должности учителя, у него возникает ситуация невозможности нормировать рабочий день. При этом классное руководство в большей степени относится именно к ненормируемой части. Таким образом, чтобы выполнить норму сокращенной 36 часовой недели педагог должен, либо, вести только аудиторную работу за одну ставку, либо, выполнять функцию классного руководителя. При этом, согласно данным опросов, в том числе, ВЦИОМ, большинство учителей вынуждено работают больше, чем на одну ставку, а ряд классных руководителей, наряду с преподаванием, вынуждено выполняет функцию классного руководителя сразу на двух классах в условиях нехватки кадров в образовательных организациях. При этом, мы видим, что функция классного руководителя явно выходит за рамки функций учителя и стоит на грани отрасли менеджмента (где контроль, учет и ведение отчетности являются основными функциями).

В. А. Старостин в своих работах неоднократно поднимает вопрос о том, что нормирование рабочего времени должно подчиняться фундаментальным принципам научной организации труда [2]. Также Ж. А. Мингалева в своей статье «Продолжительность рабочего дня и качество жизни населения: экономико-правовой анализ» проводит прямую параллель между оптимальным нормированием рабочего времени и глобальными социальными проблемами современного общества [1]. Поскольку нехватку педагогических работников можно отнести к акту-



альной проблеме современной России, мы приходим к выводу о том, что обозначенные выше проблемы также негативно влияют на ситуацию и для снижения «текучести» кадров в сфере образования необходимо ингибировать фактор переработок в ненормируемой части труда педагогов.

Таким образом, нами выделен ряд проблем оплаты и нормирования труда педагогических работников:

1) отсутствие четко конкретизированных функций учителя как штатной единицы с дифференциацией нормированной и ненормированной частей труда;

2) отсутствия закреплённой в ЛНА организаций системы нормирования методической и внеаудиторной работы;

3) отсутствие классного руководителя как самостоятельной рабочей единицы, выполняющей функции воспитания обучающихся;

4) отсутствие финансовой свободы образовательных организаций в вопросах выплат эффективной части трудового договора и отсутствие четко закреплённой нормы оплаты работ, выполняемых работниками в сверхурочное время;

5) низкая стоимость оплаты часа работы педагогического работника в условиях реалий современности и переводение оплаты иных видов работ в эффективную часть контракта, что, в свою очередь, приводит к субъективности при определении критериев эффективности.

Для решения обозначенных проблем возможными вариантами могут быть:

1) введение на уровне подзаконных актов понятия «сверхурочная работа» в отношении педагогических работников, работающих более чем на одну ставку, и внесение в Положение об оплате труда пункта оплаты таких работ, а также принятие на уровне образовательной организации норм времени по внеурочной деятельности;

2) конкретизация функций педагогических работников в виде формулировок, описывающих выполнение конкретных работ и закрепление этих работ в Положении об оплате труда;

3) выделение функции классного руководителя как самостоятельной штатной единицы, обеспечивающей воспитательный процесс, проведение расчетов рабочего времени и трудовых функций в рамках выполнения работы за одну ставку.

### **Библиографический список**

1. *Мингалева Ж. А.* Продолжительность рабочего дня и качество жизни населения: экономико-правовой анализ // Пермский юридический альманах. 2020. № 3. С. 549–561.

2. *Старостин В. А.* Политико-правовое содержание нормальной продолжительности рабочего времени в Российской Федерации // Вестник Поволжского института управления. 2019. Т. 19, № 5. С. 61–69. DOI: 10.22394/1682-2358-2019-5-61-69.

**А. Г. Перевалов**

*Уральский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Екатеринбург*

**А. В. Назаров**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Проблемы цифровизации трудовых отношений в малом бизнесе**

Рассматриваются проблемы, возникающие в ходе цифровизации трудовых отношений в сфере малого предпринимательства. Обосновывается тезис о том, что внедрение цифровых технологий в трудовые отношения является одним из условий развития малого предпринимательства в России. Исследуется влияние законодательных нововведений, таких как электронные трудовые книжки, электронный документооборот на трудовые отношения в секторе малого бизнеса. Делается вывод, что главным препятствием для перехода трудовых отношений в сфере малого бизнеса на новый цифровой уклад являются недостаточные цифровые навыки работников и работодателей.

**Ключевые слова:** трудовое право; трудовые отношения; цифровизация; цифровые технологии; малый бизнес; микропредприятие.

Современный этап общественного развития характеризуется внедрением цифровых технологий в различные сферы жизни, что влечет за собой трансформацию правового регулирования тех или иных общественных отношений. Цифровизация затронула и общественные отношения в сфере труда, в том числе с участием особых видов работодателей — субъектов малого предпринимательства.

Из содержания ст. 3, 4 Федерального закона от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» следует, что субъекты малого предпринимательства (малые и микропредприятия) — это юридические лица и индивидуальные предприниматели, обладающие двумя существенными признаками: небольшая численность сотрудников по сравнению с крупными предприятиями и небольшой объем предпринимательского дохода.

В настоящее время малый бизнес имеет важное значение в любой, в том числе российской экономической системе, так как является одним из факторов конкурентного инновационного и социального развития, источником экономического роста и создания рабочих мест.

Согласно распоряжению Правительства РФ от 2 июня 2016 г. № 1083-р «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года», одним из стратегических условий развития малого предпринимательства является повышение качества государственного регулирования в этой сфере, а также повышение гибкости регулирования труда на малых предприятиях.

Недавние законодательные нововведения в Трудовой кодекс Российской Федерации (далее — ТК РФ), а именно ст. 66.1 («сведения о трудовой деятельности»), ст. 22.1–22.3 («электронный документооборот») регламентируют внедрение цифровизации в трудовые отношения и направлены на упрощение кадрового делопроизводства, сокращение издержек работодателя, а также на увеличение степени правовой защиты работника.

Статья 66.1 ТК РФ вводит альтернативу традиционной трудовой книжке — сведения о трудовой деятельности в электронном виде. Такие сведения формируются работодателем по каждому работнику, в основном, дублируют данные трудовой книжки и хранятся в информационных ресурсах Пенсионного фонда Российской Федерации.

Статьи 22.1–22.3 ТК РФ регулируют электронный документооборот в сфере трудовых отношений (далее — ЭДО). Работодатель теперь может использовать ЭДО при оформлении трудовых договоров, принятии локальных нормативных актов, индивидуальных актов, ознакомлении с ними работников. При этом работодатель пользуется по своему выбору двумя базовыми информационными системами: собственная информационная система либо бесплатная подсистема ЭДО портала «Работа России».

Учитывая положительные эффекты цифровизации трудовых отношений, можно говорить о том, что этот процесс является необходимым условием для поддержки и развития малого предпринимательства в нашей стране.

В то же время возникает проблема адаптации участников трудовых отношений (работников и работодателей), в том числе в сфере малого предпринимательства к новым, меняющимся условиям жизни и новому, «цифровизированному» труду [2]. Исследователи справедливо отмечают, что среди актуальных проблем развития малого бизнеса, вызванных цифровизацией, отмечаются некомпетентность предпринимателей и работников и трудности внедрения новых технологий [1].

Тем самым для обеспечения перехода субъектов малого предпринимательства на электронный кадровый документооборот (включая электронные трудовые книжки) и эффективного его использования

необходимо развитие цифровых компетенций как у самих работодателей путем их надлежащего информирования, реализации бесплатных образовательных программ, так и у работников — путем всестороннего развития их профессиональной подготовки, создания системы повышения квалификации.

Стоит отметить, что сегодня в России уже существуют цифровые платформы, обеспечивающие информационную поддержку как работодателей, так и работников, а также предоставляющие доступ к необходимым сервисам в одном месте. Например, можно упомянуть такие интернет-ресурсы как «Цифровая платформа МСП», «Работа России» и «Онлайнинспекция.рф». Однако, представляется, что уровень информированности населения о существовании указанных цифровых платформ на сегодняшний день не достаточен.

Таким образом, важно продолжать развивать информационную поддержку участников трудовых отношений в сфере малого предпринимательства для формирования у них необходимых цифровых компетенций и нормальной их адаптации к новым условиям труда.

#### **Библиографический список**

1. *Володкевич С. И.* Современные условия и источники формирования цифровых навыков субъектов малого и среднего предпринимательства // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 4. С. 485–496.
2. *Новикова М. В., Белова Е. А.* Влияние цифровизации на трудовые отношения // Социальные новации и социальные науки. 2022. № 1. С. 130–139.

**И. В. Пичурин, Е. Е. Лагутина**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Оценка показателей текучести кадров как эффективный метод определения качества подбора персонала**

Рассмотрены основные этапы рекрутинга, а также основные показатели эффективности подбора персонала. Выявлен наиболее эффективный метод оценки качества подбора.

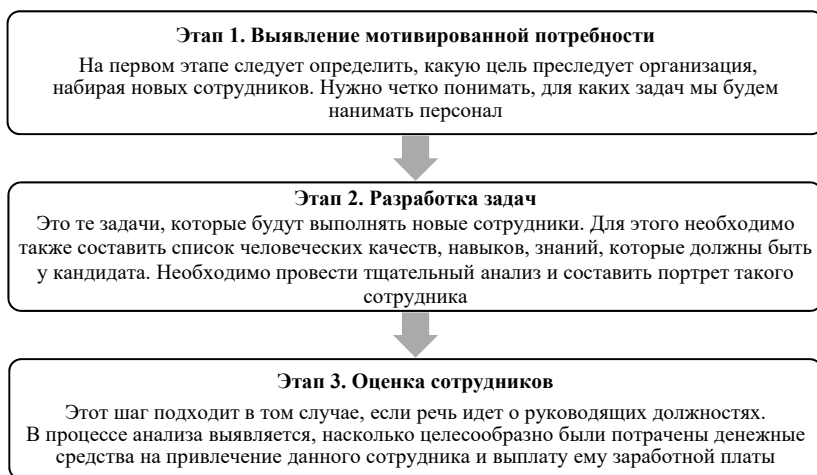
**Ключевые слова:** рекрутинг; оценка эффективности подбора персонала; управление персоналом; адаптация сотрудников.

На сегодняшний день персонал все так же остается важным ключом к успеху для любой организации. Но до сих пор основное внимание руководителей чаще всего сосредоточено на вопросах организации производства и финансирования, снабжения, маркетинга, логистики и про-

даже товаров, при этом аспектам кадрового обеспечения внимания уделяется гораздо меньше.

Зачастую принятые на работу сотрудники не оправдывают ожидания руководителей, поэтому есть прямая необходимость оценивать результативность процесса отбора персонала с целью его дальнейшей корректировки. Таким образом, целью данной статьи является анализ основных факторов, влияющих на эффективность подбора персонала, и выявление наиболее адекватного метода оценки качества отбора. Согласно цели нами были определены следующие задачи: проанализировать этапы подбора персонала, изучить процесс адаптации, рассмотреть методы оценки эффективности подбора.

В статье понятие «подбор персонала» будем рассматривать как процесс активного поиска, оценки и найма соискателей на конкретную должность или работу. На основании проведенного теоретического исследования сущности и разновидностей подбора персонала, можно выделить три основных фактора, оказывающих влияние на показатель его эффективности. Именно последовательное выполнение всех этапов подбора позволяет отобрать наиболее замотивированного и удовлетворяющего всем требованиям руководителя сотрудника. Более подробное описание алгоритмов подбора представлено на рисунке.



Алгоритм действий при подборе персонала [1]

Вторым звеном в обеспечении высокой эффективности подбора персонала является сопровождение кандидата в его первые дни работы и помощь в адаптации. По статистике, 80 % новых сотрудников, уво-

лившихся в первые 6–12 месяцев работы, принимают решение о смене/поиске работы в первые две недели<sup>1</sup>, что подтверждает необходимость поддержания эффективной системы адаптации в компании. Основной целью процедуры адаптации является сокращение издержек компании, которые проявляются в снижении затрат на поиск нового персонала, снижении количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию, формировании кадрового резерва (наставничество — это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства) и сокращении времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников [3]. Таким образом, разработка системы адаптации сотрудников позволит увеличить общую эффективность подбора персонала.

Заключительным и не менее важным фактором является выбор адекватного метода оценки эффективности подбора персонала, который, непосредственно, отражает результаты проделанной рекрутером работы. Существует несколько основных методов оценки.

1. Метод оценки эффективности выполнения плана по подбору персонала. При планировании плана подбора организация ставит перед собой цель нанять определенное количество сотрудников за конкретный период времени.

2. Метод оценки показателей текучести кадров компании, который позволяет оценить долю уволившихся сотрудников из компании за определенный период времени. В дальнейшем нужно выявить причины из-за которых наблюдается стабильная сменяемость кадров.

3. Метод оценки соответствия трудовых и личностных качеств отбираемых сотрудников требованиям компании: используется во время рабочего процесса, когда истинные качества работника проявляются в процессе выполнения им задач, где приходится отвечать за результат, принимать самостоятельно решения в сложных ситуациях.

4. Метод оценки соответствия требований организации реальным способностям отбираемых сотрудников. В большинстве случаев руководитель-заказчик предъявляет кандидатам завышенные требования. В данном методе важно определить точные требования к кандидату, перечень личностных качеств. Для определения финального кандидата важно проводить swot-анализ для каждого соискателя.

Особого внимания среди рассмотренных выше методов заслуживает метод оценки показателей текучести кадров компании. Коэффициент текучести рассчитывается как количество уволившихся в течение

---

<sup>1</sup> 10 рекомендаций в адаптации персонала / HR consul — кадровое агентство. URL: [https://hr-consalt.ru/10\\_rekomendacij\\_v\\_adaptacii\\_personala](https://hr-consalt.ru/10_rekomendacij_v_adaptacii_personala) (дата обращения: 30.09.2022).

месяца сотрудников делится на среднюю численность персонала, а затем полученная сумма умножается на 100<sup>1</sup>. Высокая текучесть кадров характерна для большинства российских компаний особенно в условиях политической и экономической нестабильности в мире, которая наблюдается в последние годы [2].

Говоря о текучести кадров как о методе оценки результативности подбора, подразумевается, что чем ниже показатель текучести, тем выше эффективность существующей системы набора и отбора персонала (при условии отсутствия влияния иных факторов: сокращение или реструктуризация). Однако не стоит забывать, что норма показателя текучести варьируется у разных категорий персонала и сфер бизнеса.

Сегодня нормальной текучестью кадров считается — 3–5 %. Но при это показатель меньше 3 % обозначает застой в компании, а более 50 % — говорит о серьезных проблемах.

У работников разного уровня текучести могут считаться следующие показатели<sup>2</sup>:

у неквалифицированных сотрудников — до 50 %;

линейные сотрудники — до 30 %;

линейные руководители — до 10 %;

у менеджеров высокого звена — до 2 %.

Проведенный анализ позволил систематизировать преимущества и недостатки метода оценки показателей текучести кадров.

*Преимущества:*

дает количественную оценку смены сотрудников в компании;

характеризует эффективность подбора среди уже трудоустроенных сотрудников, а не всех рассматриваемых кандидатов;

возможность регулирования социально-демографической структуры персонала.

*Недостаток* — не всегда позволяет оценить результат подбора, так как рассматривает все аспекты работы: оплату труда, социальный пакет, функционал.

Таким образом, в результате проведенного исследования были определены основные факторы, которые могут оказать влияние на оценку эффективности подбора персонала. Мы убедились, что необходимо уделять должное внимание всем элементам процесса поиска новых сотрудников: отбору, адаптации и выбору методики оценки резуль-

---

<sup>1</sup> *Текучесть* кадров: как рассчитать и предотвратить // Журнал СКБ Контур. 2022. 28 июля. URL: <https://kontur.ru/articles/4922> (дата обращения: 05.10.2022).

<sup>2</sup> *Современные* подходы к оценке текучести персонала / Мудрый экономист. URL: <https://wiseeconomist.ru/poleznoe/54329-sovremennye-podhody-ocenne-tekuchesti-personala> (дата обращения: 30.09.2022).

татов работы рекрутеров. Одним из таких методов является метод оценки показателей текучести кадров. Рассмотрев все нюансы метода, мы пришли к выводу, что текучесть кадров не только дает количественную оценку оборачиваемости сотрудников в компании, но и позволяет задуматься о причинах данного явления в конкретный период времени. В целом применение метода оценки показателей текучести кадров целесообразно как для оценки работы рекрутеров, так и для идентификации положения компании и ее привлекательности на рынке труда. Одним из перспективных направлений внедрения данного метода является, на наш взгляд, адаптация методики с учетом особенностей отраслевых рисков.

### Библиографический список

1. *Гамаонов В. Г., Олисаев Э. Г.* Формализация задачи подбора персонала с применением системного подхода // Вестник Брянского государственного технического университета. 2018. № 3 (64). С. 101–106.
2. *Герасимов К. Б., Браева Т. С.* Определение уровня текучести персонала в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. № 12. С. 24–28.
3. *Меньшикова М. А., Гребенникова М. А.* Роль системы адаптации персонала в деятельности организации // Политика, экономика и инновации. 2018. № 6 (23). С. 20.

**М. И. ПлUTOва**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Концептуальные подходы к исследованию человеческого потенциала в контексте триады «человек – техника – цифровые технологии»**

Представлены концептуальные подходы к отношениям между человеком, техникой и развивающимися технологиями. Прогрессивное развитие техники и трансформация технологий требуют объективной и критичной оценки их влияния на человеческий потенциал. Формируемая биполярность угроз и возможностей для человека в представленной триаде требует от всех сфер жизнедеятельности человека и общества поддержания безопасных условий.

**Ключевые слова:** человек; техника; технологии; человеческий потенциал; возможности; угрозы.

Человеческое существование на современном этапе развития очень тесно сопряжено с техникой и уровнем технологий. Переход к цифровому этапу цивилизационного развития сделал цифровые технологии самостоятельным актором, который при различных подходах



и обстоятельствах может как усиливать, так и ослаблять человеческий потенциал. Человек обогащает свою жизнь с помощью техники, приспособливает к себе окружающие условия среды, экономит свои усилия, может менять обстоятельства тем самым делая жизнь легче и комфортнее. Несмотря на это взаимоотношения триады человек техника и технологии характеризуются рядом сложностей, среди которых можно выделить основные [5].

1. Проблема выделения границы между естественным и искусственным интеллектом.

2. Трансформация образа жизни человека в техном мире.

3. Проблема опережающего развития технологий над человеческим потенциалом.

На данные сложности взаимоотношений между человеком и техникой существуют различные концептуальные точки зрения. Так, например концепция бихевиоризма [3], представленная различными учеными, поддерживает идею о том, что между искусственным интеллектом и мышлением человека существует полная аналогия. И поэтому нет необходимости выделять четкие границы.

Гуманистическое представление [1] говорит о том, что есть существенные различия. Природа человека характеризуется непрограммируемой эмоционально-чувственной а следовательно иррациональной сферой. Для искусственного интеллекта характерны исключительно программируемые разумные способности. Однако развитие технологий говорит о том, что в будущем искусственному интеллекту будут доступны биоимитации.

Социокультурный концептуальный [2] подход к проблеме взаимодействия человека и техники заключается в том, что не совсем ясно как сохраняется идентичность человека. Актуализируются философские вопросы свободы, индивидуальности и уникальности личности. Поэтому, рассмотрение техники в качестве идентичной — абсолютной модели человека может расцениваться как угроза человеческому существованию.

Развитие технологий и их повсеместное внедрение, требует критичного переосмысления процессов формирования человеческого потенциала. Долгое время более простые технические (машинные) изобретения основаны на образном действии. Логика действий человеческого мозга основана на конструировании этих образов. Поскольку машинный интеллект прогрессивно развивается, и для того чтобы человек сохранил лидирующие позиции в триаде «человек — техника — технологии» необходимо развитие человеческого потенциала более опережающими темпами.

В социально-философском контексте [4] достаточно противоречно представлен вопрос о творческой природе субъектов раскрываемой нами триады. С одной стороны техника и технологии это результаты творения человека с другой стороны потенциал техники и технологии многократно усиливают возможности и способности человека.

Одна из ключевых проблем, возникающих в результате взаимодействия человека и техники это проблема трансформации существования и образа жизни. Техномир, созданный человеком, в некоторых специфичных направлениях может рассматриваться как превалирующий над привычным укладом жизни. Поэтому требуется актуальные научные исследования о месте и роли техномира в жизни человека.

Философское предназначение техники для жизни человека может заключаться в снижении зависимости от природы. Человек становится свободен в некотором смысле от природно обусловленных процессов но при этом альтернативно возникает техническая необходимость и потребность в создании новых технологий. Формируется зависимость от следствий техносферы, таких как дефицит ресурсов, угнетение окружающей среды, экологические проблемы, изменение качества жизни. Человеку приходится приспосабливаться к законам техники и технологии которые проявляются как в бытовом так и трудовом планах. Достижения техники требуют более внимательного отношения к личностным процессам труда, развития, мотивации и благополучия.

Технологии позволяющие оптимизировать рабочую силу человека и способствующую прогрессивному росту производительности труда провоцирует проблемы организации рабочего времени и безработицу. Недостаток индивидуального развития и изменение жилищного комфорта может приводить к разобщенности людей. расширение доступности техники и технологии приводят крону шумовой и интеллектуальной нагрузки снижая параметры качественного уровня здоровья человека. Развитие технологий и техники например в сфере медицины может способствовать существенному увеличению продолжительности жизни но при этом обостряются проблемы демографического характера.

Технологии позволяют вмешиваться в наследственную природу развития человека провоцируя угрозу индивидуальности и неповторимости личности. Цифровизация и компьютеризация насыщает умственный труд при этом неоднозначно воздействует на интеллектуально-духовную жизнь личности. Рационализация труда с помощью техники и компьютерного рационализма может способствовать снижению автономности и глубины человеческого интеллекта тем самым ограничивая его потенциал алгоритмы стиля мышления закрепленных на формально логических методах, заложенных в основу машинного интеллекта приводит к трансформации разума в прагматическом и ориентированном

на рассудок ключе. Утрачивается образность, эмоциональность и творческая окрашенность человеческого потенциала.

Концепция духовного развития личности в отношении триады «человек — техника — технология» задается вопросом деформации духовных связей в обществе. Глобальная цифровизация сопряжена с проблемами коммуникаций между людьми провоцируя исключение очеловеченности процессов. Актуализируются проблемы человеческого одиночества проявление психосоматических заболеваний и в целом снижение психологического и физического здоровья.

Очевидно что взаимоотношения в триаде характеризуются bipolarностью. С одной стороны это общекультурное развитие личности и расширение интеллектуального капитала. С другой стороны, это формирование односторонности развития человеческого потенциала концентрирующегося в технократическом типе личности.

Выводом исследования концептуальных подходов к развитию человеческого потенциала является необходимость перехода от изучения трансформационного влияния современных цифровых технологий на человека и образ его жизнедеятельности к формированию нового поля исследований человеческого потенциала на стыке гуманитарных, технических наук и цифровых технологий. При этом последние играют формирующую роль, производя не просто личностные, социальные, а даже, возможно, и антропологические изменения. Такие изменения уже сегодня нуждаются в прогнозной научной оценке с конвергентной позиции наук, чьи поля исследований поддерживают триаду «человек — техника — цифровые технологии».

### Библиографический список

1. *Власова Е. М.* Изменение отношения человек — техника в современном обществе: проблема нового гуманизма // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований.* 2015. № 1-1. С. 170–173. URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=6361> (дата обращения: 08.10.2022).
2. *Мурашова Л. Ю.* Судьба человека и судьба культуры в работе Николая Бердяева «Человек и машина» // *Уральская горная школа — регионам: сб. докл. Междунар. науч.-практ. конф.* (Екатеринбург, 9–18 апреля 2018 г.). Екатеринбург: УГГУ, 2018. С. 826–827.
3. *Научное окружение современного человека: Техника и технологии / Л. В. Капитанова, И. Я. Львович, А. П. Преображенский [и др.].* Одесса, 2018. 181 с. DOI: 10.30888/978-617-7414-28-4.0.
4. *Розин В. М.* Антропологическое истолкование техники, техническое — человека // *Мир психологии.* 2015. № 4. С. 42–56.
5. *Романова Н. В.* Культурологические подходы к техническому развитию общества // *Сборник научных трудов SWorld.* 2011. Т. 29, № 4. С. 50а–52.

**М. Н. Полещук**

Научно-исследовательский институт  
эффективности и безопасности горного производства, г. Челябинск

## **Подход к организации результативного взаимодействия работников горнодобывающих предприятий**

Эффективность производства обусловлена взаимодействием работников. Синергия взаимодействия основана на реализуемой мотивации и квалификации работников, а также на их слаженности при решении конкретной задачи. В статье представлен подход к организации взаимодействия работников, позволяющий руководителю повышать его результативность.

**Ключевые слова:** горнодобывающее предприятие; работник; взаимодействие; организация; результативность; синергия.

Достижимые результаты труда на разных уровнях управления существенно отличаются у работников на одной должности, в одном подразделении, на предприятии в целом, между предприятиями при сопоставимых условиях производства и труда. У руководителей отсутствует инструментарий, позволяющий организовывать требуемое взаимодействие, обеспечивающее достаточную для достижения цели синергию взаимодействия. В результате возникает избыточный расход ресурсов и конфликты. В следствие этого эффективность использования потенциала работников и оборудования, эффективность и безопасность труда на горнодобывающих предприятиях не соответствуют целям руководителя.

*Взаимодействие* — это обмен веществом, энергией и информацией между двумя (или более) объектами, в результате которого преобразуется хотя бы один из них<sup>1</sup>.

*Взаимодействие работников горнодобывающего предприятия (ГДП)* — обмен веществом, энергией и информацией между двумя (или более) субъектами предприятия либо субъектами, предметом и средствами труда, в результате которого преобразуется хотя бы один из субъектов либо предмет труда, т. е. меняются его свойства, состояние характеристик и др.

*Организация взаимодействия работников* — формирование трудовых и технологических процессов таким образом, чтобы работники могли объединить усилия и осуществить обмен веществом (конечным или промежуточным продуктом), энергией и информацией для достижения общей и частных целей [1].

*Организация взаимодействия работников ГДП* — объединение либо соединение их деятельности для рационального и эффективного

---

<sup>1</sup> *Экономико-математический энциклопедический словарь* / гл. ред. В. И. Данилов-Данильян. М.: Большая Российская энциклопедия; ИНФРА-М, 2003. 688 с.

обмена между ними энергией (тепло-, электро- и др. виды энергии), информацией и материей (промежуточный продукт, например, вскрыша, уголь в экскаваторно-автомобильном комплексе).

Задача руководителя — соединить работников, имеющих определенную квалификацию, посредством распределения задач и, при необходимости, повышения их мотивации таким образом, чтобы обеспечить требуемую синергию взаимодействия.

Применительно к *взаимодействию* работников *синергия* автором рассматривается как дополнительный эффект, получаемый от взаимодействия работников группы или предприятия в целом.

Исследования показывают, что в зависимости от типа взаимодействия [5] достигается различная величина его синергии. С одной стороны, влияет тип взаимодействия между субъектами, основанное на типе взаимоотношений, с другой стороны — соответствие работника по мотивации и квалификации предложенной ему задаче [4; 5].

Адаптация понятия мощности к рассмотрению взаимодействия позволило выявить, что *требуемую величину синергии* возможно *определить* посредством расчета соотношения требуемой задачи и срока, в который ее необходимо решить. Как именно это сделать, можно определить исходя из подаваемых энергии и силы взаимодействия, которые зависят от мотивации и квалификации конкретного работника в отношении предлагаемой задачи, а также взаимоотношений между работниками.

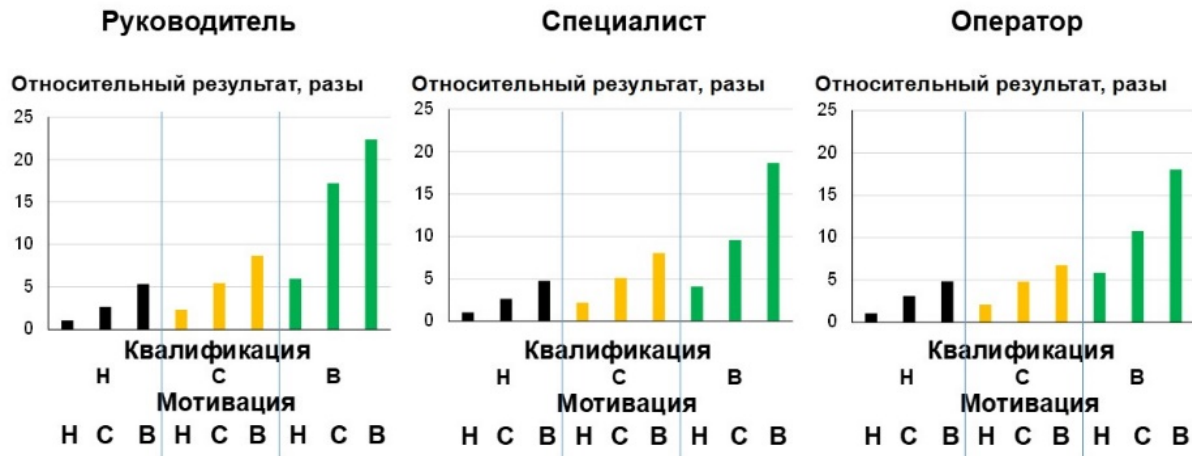
Влияние мотивации и квалификации работника на результат его деятельности представлено на рис. 1.

Инструментарием повышения мотивации работника является актуализация для него задачи, т. е. формирование понимания для чего ее необходимо решить и как это сделать [1].

Формирование соответствующей группы для решения конкретной задачи позволяет компенсировать недостаток квалификации отдельного работника предложив ему меньшую задачу или отдельное задание [4].

Анализ результатов деятельности руководителей и возглавляемых ими коллективов показал, что в зависимости от типа взаимодействия, взаимообусловленного реализуемым стилем руководства, требуемый результат может быть достигнут с различным расходом ресурсов (рис. 2). В условиях жесткой конкуренции это приводит к тому, что при несоответствующем взаимодействии требуемый результат не будет достигнут.

На этой основе было выявлено влияние типа взаимодействия, характеризуемого связью между ними и реализуемыми ими моделями деятельности, на уровень его синергии, схематично представленное на рис. 3.



**Квалификация:** Н – низкая; С – средняя; В – высокая  
**Мотивация:** Н – низкая; С – средняя; В – высокая;

**Рис. 1.** Влияние мотивации и квалификации работников на результаты деятельности<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Артемьев В. Б., Галкин В. А.* Развитие системы работы с персоналом — основа повышения безопасности и эффективности производства: презентация докл. Хабаровск, 28 июня 2017 г.

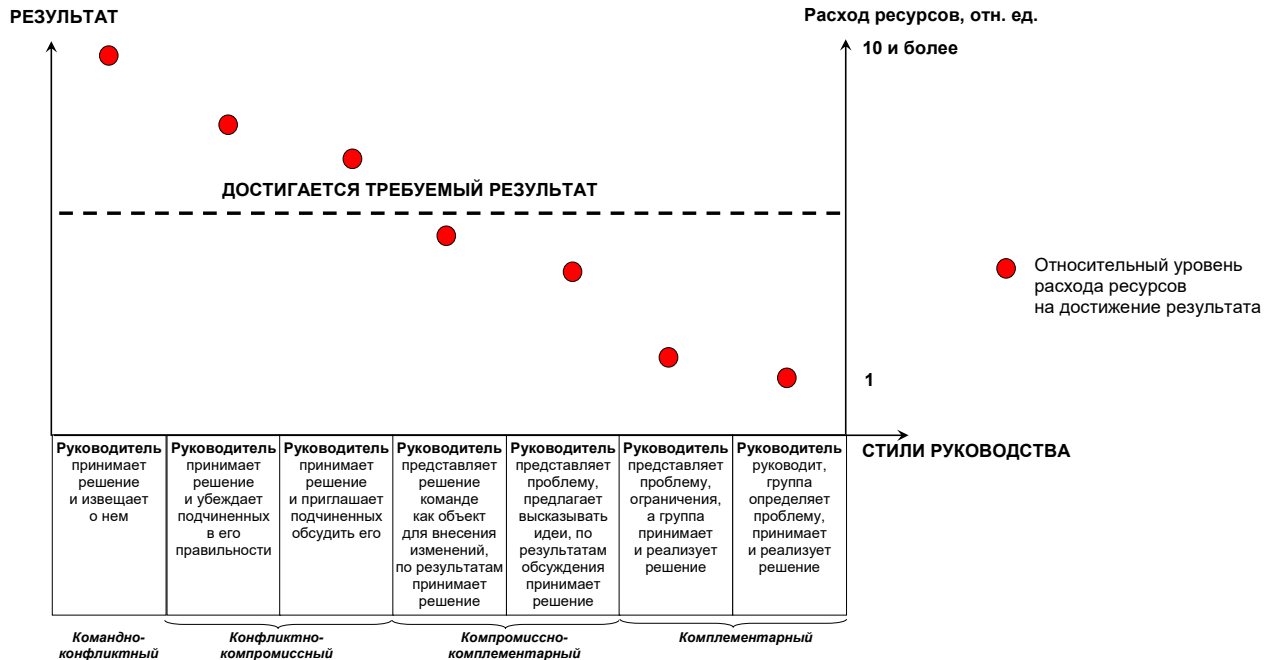


Рис. 2. Связь результата и затрат с типом взаимоотношений/взаимодействия работников<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Сост. по: [2; 3; 6].

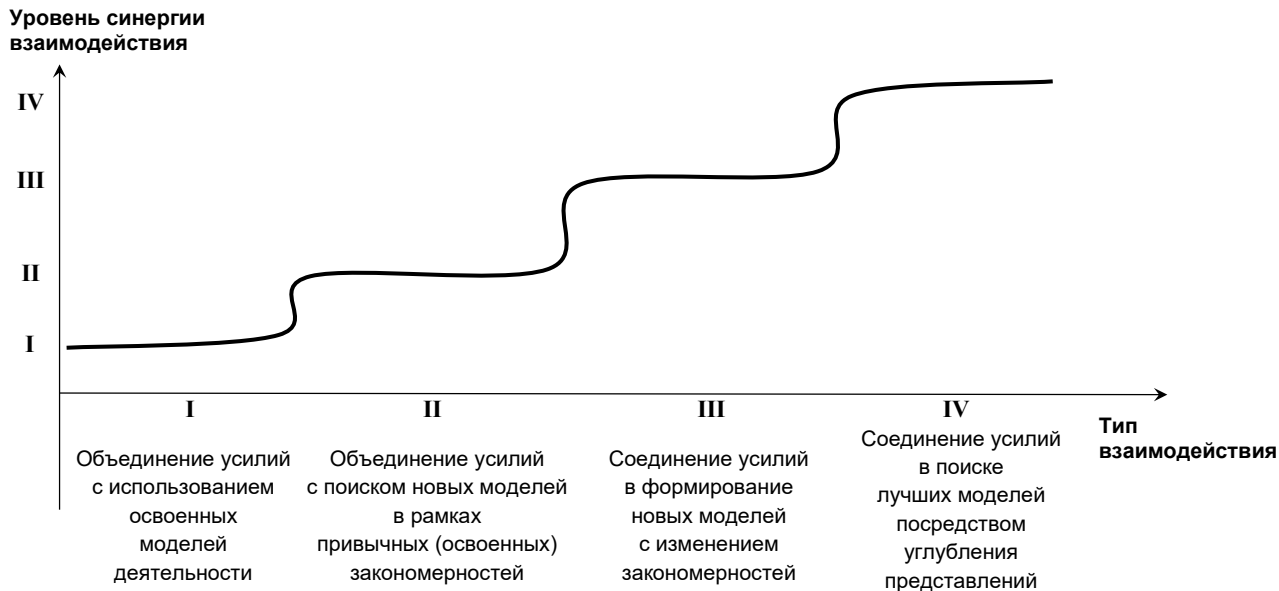


Рис. 3. Влияние типа взаимодействия на его синергию



Переход между типами взаимодействия возможен при повышении мотивации работника посредством актуализации ему задачи, выстраивании взаимосвязей между работниками и формировании соответствующей модели их деятельности [4].

Повышение результативности взаимодействия работников горнодобывающих предприятий для достижения цели основано на распределении задач и формировании групп таким образом, чтобы организация деятельности работников и обусловленная этим синергия соответствовали сложности задачи.

### Библиографический список

1. *Буйницкий А. И., Полещук М. Н.* Мотивация персонала как социальная основа устойчивого развития горнодобывающего предприятия // Горная промышленность. 2022. № 2. С. 51–53. DOI: <https://doi.org/10.30686/1609-9192-2022-2-51-53>.
2. *Галкина Н. В.* Социально-экономическая адаптация угледобывающего предприятия к инновационной модели технологического развития: дис. ... д-ра экон. наук. Челябинск, 2008. 355 с.
3. Немного об инструментарии лидерства. Некоторые методы успешного взаимодействия по Р. Танненбауму и У. Шмидту // Уголь. 2008. Спецвыпуск. С. 25.
4. *Полещук М. Н.* Концепция организации взаимодействия персонала горнодобывающего предприятия в требуемых параметрах // Известия Уральского государственного горного университета. 2022. № 3. С. 156–162. DOI: <http://doi.org/10.21440/2307-2091-2022-3-156-162>.
5. *Полещук М. Н.* Социально-экономическая оценка деятельности работника угледобывающего предприятия: критерии и показатели, методика // Известия УГГУ. 2021. Вып. 1 (61). С. 150–159. DOI: 10.21440/2307-2091-2021-1-150-159.
6. *Tannenbaum R., Schmidt W. H.* How to Choose a Leadership Pattern // Harvard Business Review. 1973. May — June. P. 3–12.

## **Концептуальный подход к использованию трудового потенциала индивидуума в условиях гибридности, цифровизации и надежности при формировании современных трудовых отношений и научной организации труда**

Цель статьи – раскрыть современные подходы к оценке человеческих трудовых ресурсов и кадрового потенциала при формировании производственных и трудовых отношений. Целевые подходы к методологии и понятийному определению кадровой надежности создают условия для разработки типовых стандартов поведения в различных жизненных ситуациях, позволяющих рационально выстраивать систему обучения и управления человеческими ресурсами. Особое значение кадровая надежность приобретает в формировании и использовании трудового потенциала.

**Ключевые слова:** производственные и трудовые отношения; мотивация; поведение индивида; типовые стандарты поведения; управление человеческими ресурсами.

Системный и комплексный подход к понятийному определению мотивационных и поведенческих действий индивида в различных жизненных ситуациях определяет перспективы проектирования и формирования поведения индивидуума в условиях гибридного, многополярного и ситуационного изменения как в экономической структуре общества так и в производственных (трудовых) отношений [1; 3].

Первично предполагается рассмотреть поведение личности (индивида, работника) как потенциально депрессивного элемента с фокусов: формирования личности на протяжении жизненного пути; достигнутого социально-экономического статуса индивидуума; выбора и оценки мотивационных составляющих при осуществлении поведенческих процессов индивидуума.

Существующая система государственного управления и эффективность применяемых стандартных инструментов обеспечения кадровой безопасности на всех уровнях должна оперативно трансформироваться в соответствии с происходящими на современном этапе экономической, социальной и психологической дифференциации мотивационных установок [4].

При этом необходимо синхронизировать и провести цифровизацию поведенческих процессов во всех их проявлениях в следующих сферах: производственная сфера; сфера услуг; социально-этническая сфера; социально-экономическая сфера формирования мотивационного

статуса индивида; бытовая сфера формирования поведенческого статуса индивидуума; динамика возрастного поведения.

Необходимо также акцентировать внимание на динамику развития самих поведенческих процессов:

формирование системы персональной безопасности в условиях существующей системы государственного управления;

формирование ситуационных деструктивных элементов, как отражение результатов деятельности различного уровня мотивационных и психических процессов;

проведение анализа структуры технологии деструктивных процессов, оказывающих дестабилизацию трудовых отношений и поведение личности в окружающей среде;

определение целей и оценка конфликтов возникающих в ходе преобразований системы государственной, информационной и индивидуальной (личной) безопасности;

разработка инструментов исследования обнаружения деструктивной сферы в производственной среде и индивидуальных качеств работника на этапах: производственной адаптации и к групповым мотивационным процессам; выполнения целевой производственной деятельности; оценки когнитивного и психофизиологического личностного статуса [4].

Причина этого состояния заложена в нашей психике, это психосоматическая проблема. Заблокированные негативные эмоции и психологические травмы вытесняются в подсознание.

В социально-экономическом отношении произошло формирование производственно-трудовых отношений, в которых вместо отношений классов возникли отношения двух новых социальных групп — руководящей элиты и эксплуатируемых ими групп работников (специалистов, рабочих — исполнителей).

В современной транскрипции это соотношения нужно рассматривать исходя из «генетической спирали теории лифта».

Каждый «этаж», формируется и определяется системно в комплексе по достижению определенного уровня развития личности: физического развития; уровня умственного развития; уровня образования; уровень интеллектуального развития; уровня квалификации и компетенций; уровня материального и финансового состояния [5].

Основными формами деструктивного поведения у различных возрастных и профессиональных групп могут выступать: управленческая мотивация; социально-экономическая мотивация; психологическая мотивация; энергетическая мотивация; проявление деструктивных процессов; агрессия, экстремизм.

На разных уровнях управления кадровым потенциалом игнорируются и не используются современные методы и инструменты управления трудовыми и производственными процессами.

На современном этапе развития трудовых отношений, учитывая низкую производительность труда отдельных работников, важную роль приобретает подбор квалифицированного персонала особенно в части надежности или ненадежности персонала.

Перечислим формы поведения и психологические факторы низкой надежности персонала.

1. Противоправное поведение. Несоблюдение норм права. Обычно проявления такого поведения должны преследоваться по закону.

2. Административно-управленческие злоупотребления. Злоупотребление в личных целях своими правами и полномочиями, их превышение, невыполнение своих обязанностей

3. Дисфункциональное поведение. Профессиональная некомпетентность, выражающаяся в неспособности эффективно выполнять должностные обязанности.

4. Имитационное поведение, камуфлирование истинных эгоистических целей псевдоактивностью.

5. Эгоистическое поведение, индивидуально-целевое и групповое деструктивное поведение (групповой эгоизм).

6. Консервативное поведение, сопротивление инновационным процессам в профессиональной деятельности.

7. Девиантное (отклоняющееся) поведение, действия, не соответствующие официально установленным или фактически сложившимся в данной социальной группе нормам и ожиданиям (алкоголизм, мошенничество и пр.).

8. Агрессивное поведение, индивидуумов, обнаруживающих подобное поведение подразделяют на две подгруппы: успешные (активны, характерна враждебность, их интересы подчинены, как правило, какой-либо личной цели) и неуспешные (отличаются нереализованностью своих притязаний и чувством обделенности) [2].

Без практикоориентированной синергии научных и образовательных институций с производственными предприятиями решить данную проблему невозможно. Требуется разработка перспективных технологических организационных моделей образования интегрированного типа: объединение самих баз информации и методов целевого поиска данных по базам; целевая цифровизация обработки данных в соответствии с поставленными задачами; трансформация человеческих ресурсов по профессиональной необходимости производственных процессов и услуг; создания научно-производственных кластеров, различного уровня; раз-

витие малых ситуативных, т. е. действующих на период решения приоритетных проблем, инновационных центров по видам интеллектуальной деятельности.

### Библиографический список

1. *Бауман З.* Текущая современность / пер. с англ. под ред. Ю. В. Асочакова. СПб.: Питер, 2008. 240 с.
2. *Гати М., Федорова А. Э.* Токсические элементы корпоративных социально-трудовых отношений: рабочее место, руководство и персонал // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. № 2. С. 45–51.
3. *Долженко Р. А., Попов Э. И.* Взаимосвязь новых форм трудовых отношений и прекаризации труда в условиях постиндустриальной экономики // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2014. № 12 (122). С. 179–185.
4. *Мостовая И. В., Дзыбов К. М.* Инновационный менеджмент в современном производстве (Развитие социальных технологий). Ростов н/Д: Изд-во Ростов. ун-та, 1998. 105 с.
5. *Попов Э. И.* Инновационная трансформация системного подхода научной организации производства, труда и управления // Human Progress. 2016. Т. 2, № 8. С. 3. URL: <http://progress-human.com>.

**С. В. Преснецова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### Комплексный анализ организационной эффективности компании как фактора роста производительности труда

Статья посвящена исследованию организационной эффективности как фактора роста производительности труда. Исследование проводилось в несколько этапов. Информация по проблематике была найдена в научной литературе. Далее был проведен выбор методов исследования и выполнено их подтверждение. Были получены, обработаны и проанализированы данные по исследуемой проблеме. В итоге получены данные о том, как выстроить гибкую организационную структуру с сохранением рабочих мест.

**Ключевые слова:** организационная эффективность; рост производительности труда; организационная структура.

Актуальность данной темы заключается в том, что при планировании производительности труда перед компанией встает важнейшая задача — определение резервов ее роста, в частности имеющихся возможностей увеличения эффективности труда. Это означает, что необходимо тщательно разобрать и изучить те факторы, которые непосредственно влияют на увеличение либо снижение показателей производительности.

Целью данного исследования выступает комплексный анализ организационной эффективности как фактора роста производительности труда.

Задачи исследования:

рассмотреть понятие организационной эффективности;

определить, как организационная эффективность влияет на производительность труда;

проанализировать построение гибкой организационной структуры с сохранением рабочих мест.

В исследовании были применены общенаучные (дедукционный, индукционный, а также частные методы исследования (аналитический, системно-структурный).

Организационная эффективность — генеральная задача, которую в первую очередь ставит перед собой Высшее руководство компании, и над которой непрерывно работает весь ее состав [3]. Организационная эффективность указывает на способность компании быть конкурентной в своей отрасли и достигать поставленных целей, учитывая наиболее выгодное соотношение затрат и результатов. Эффективность организации определяется множеством показателей. Зачастую успешность компании оценивается по показателю прибыли, что, как правило, является недостаточным. Чтобы осуществить полноценный анализ эффективности компании применяется более комплексный подход. Часто показатели эффективности организации делят на два масштабных блока [2].

Первый блок вмещает в себя объективные (экономические) показатели, такие как рентабельность, производительность, результативность, а также экологичность и энергоемкость. Второй блок подразумевает под собой субъективные показатели (социально-психологические), такие как удовлетворенность сотрудников трудовой деятельностью, духовное состояние, трудовая и общественная активность, стабильность компании и межличностные отношения [1].

Главным вопросом остается то, как выстроить эффективную организационную структуру для увеличения производительности труда. Мы провели исследование, в котором изменили организационную структуру ООО «Компания „Легпромразвитие“». На предприятии функционирует классическая линейная структура с отлаженным и настроенным механизмом управления, показатели которого приведены на рис. 1.

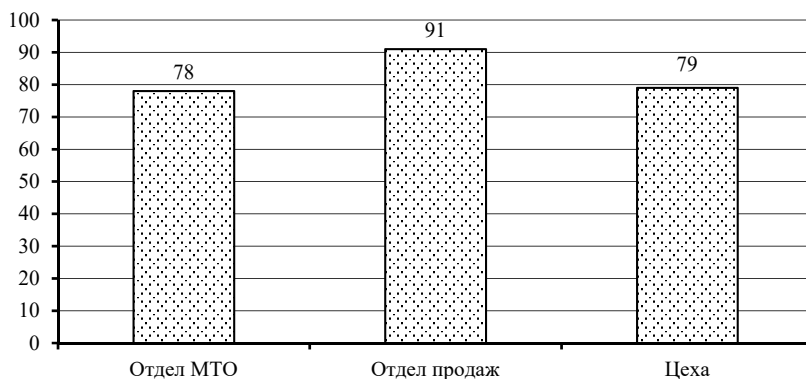
Вместо линейной структуры было предложено ввести функциональную. Функциональная структура — такая структура, в которой должности группируются в организационные звенья для выполнения ими отдельных функций. Отдельные функции определяются отрасле-

вой и экономической направленностью компании. Мы сравнили основные показатели производительности при линейной организационной структуре и при функциональной.



**Рис. 1.** Показатели производительности при линейной структуре, %

После введения функциональной структуры мы также определили показатели ее производительности, которые представлены на рис. 2.



**Рис. 2.** Показатели производительности при функциональной структуре, %

Как можно видеть из диаграммы, после введения функциональной структуры показатели улучшились. Функциональная структура подразумевает под собой принцип группирования и специализации подразделений по функциональным признакам, например, закупки, продажи, конструкторские разработки, производство продукции и т. п. Каждая сгруппированная единица подчиняется непосредственному начальнику, либо владельцу процесса, ответственному за данное направление.

Преимущества выбранной функциональной организационной структуры в ООО «Компания „Легпромразвитие“»: высокий уровень компетенции специалистов работающих в одной организационной единице; высокая специализация профессиональной деятельности; осведомленность руководителя о процессах, происходящих внутри; высвобождение линейных руководителей от сбора сведений о функциональной деятельности; отсутствие повторения функциональных и линейных взаимосвязей.

Таким образом, на основании проведенного исследования, можно сделать вывод о том, что можно приблизить компанию к понятию полная эффективность, но достичь абсолютной эффективности невозможно, поскольку отсутствуют универсальные показатели применяемые для всех организаций во всех отраслях. Компанию можно оценить лишь по отношению к другим компаниям, либо по отношению к ее предыдущим показателям, как наиболее или наименее эффективную. Также не стоит забывать о дальнейшем совершенствовании или расширении работы компании, а также внешнюю и политическую обстановку, текущий уровень конкуренции и динамичность данного рынка, что может в корне повлиять на показатели эффективности работы. Для того, чтобы выстроить эффективную гибкую организационную структуру и сохранить рабочие места, необходимо проанализировать деятельность предприятия и подобрать наиболее оптимальную, в нашем случае это функциональная структура.

### Библиографический список

1. Жемчугов А. М., Жемчугов М. К. Эффективность предприятия как эффективность входящих в него малых рабочих и организационных групп // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 6. С. 46–71.
2. Ильичева О. В., Ларионова Т. А. Эффективность использования организационной структуры управления организацией // Социально-экономическое развитие сельских территорий. Цифровая трансформация и создание экосистем: материалы VII Всерос. науч.-практ. конф. (Княгинино, 24–28 апреля 2020 г.). Княгинино: Нижегородский гос. инж.-экон. ин-т, 2020. С. 172–176.
3. Хайитов Х. О., Рогачева Ю. А. Организационное качество и эффективность работы // Экономика и социум. 2021. № 4-2 (83). С. 576–581.



**К. Д. Скоропулова**

Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, г. Екатеринбург

## **Оценка эффективности и мотивация персонала в условиях удаленной работы**

Статья посвящена рассмотрению мотивации персонала в условиях удаленной работы. Приведены примеры способов мотивации. Даны критерии оценки эффективности персонала в условиях удаленной работы.

**Ключевые слова:** удаленная работа; способы мотивации; оценка эффективности.

Ряд ограничений и новые условия жизни, которые возникли в период пандемии коронавирусной инфекции COVID-19, сформировали новые способы коммуникаций и взаимодействия во всех видах социума. Взаимодействие между работодателем и сотрудником также претерпело существенные изменения, так как кардинально изменился формат работы, как у сотрудника, так и у самого работодателя. Востребованным стал формат «удаленной» работы, актуальность приобрели вопросы управления «удаленными» сотрудниками. Новый формат работы вызвал необходимость не только поиска новых форм рабочей коммуникации, но пересмотр существующих методов оценки результата работы и мотивации персонала.

Актуальность данной статьи заключается в том, что производительность персонала существенно влияет на итоговую работу компании, в том числе и на его финансовые результаты<sup>1</sup>. Производительность персонала зависит от заинтересованности персонала в выполнении поставленных задач, т. е. от его мотивации.

Цель данной статьи заключается в описании инструментов для оценки эффективности персонала и представлении перечня способов мотивации персонала в условиях удаленной работы.

Для достижения поставленной цели решаются задачи:

- 1) поясняются используемые понятия;
- 2) рассматриваются основные способы оценки эффективности персонала в условиях удаленной работы;
- 3) рассматриваются показатели оценки работы персонала в условиях удаленной работы на примере некоторых удаленных профессий.

Обозначим понятия «оценка эффективности» и «мотивация персонала».

---

<sup>1</sup> *Исследование* «Как изменилась эффективность персонала на удаленке». Август — сентябрь 2021 / Ростелеком Солар. URL: <https://rt-solar.ru/upload/iblock/733/Kak-izmenilas-effektivnost-personala-na-udalenske.pdf> (дата обращения: 30.09.2022).

Под «оценкой эффективности» персонала понимается сопоставление затраченных сотрудником ресурсов для решения поставленных ему задач и полученного результата [2].

На многих предприятиях существуют свои системы оценки эффективности персонала, которые, как правило, регулируются отдельно принятыми документами (например, положение об оплате труда, положение о системе мотивации и пр.). Критерии оценки эффективности работника разрабатываются на каждом предприятии индивидуально с учетом задач предприятия и данного направления работы [2].

Под «мотивацией персонала» понимается процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы людей к действиям, приводящим к осуществлению целей организации в перспективе [2]. Персонал организации в настоящий момент рассматривается как один из основных ресурсов, поэтому на предприятии всегда ищут подходы и наиболее эффективные способы мотивации.

В рамках оценки эффективности персонала происходит сопоставление затраченных ресурсов сотрудника с полученным результатом. В условиях удаленной работы при проведении оценки эффективности персонала используют следующие основные способы:

через контроль рабочего времени;

через контроль результатов;

путем оценки уровня вовлеченности персонала.

Если говорить о конкретных, измеримых показателях оценки эффективности, то, например, контроль рабочего времени в условиях удаленной работы в настоящее время можно оценить с помощью использования программного обеспечения, такого как ActiveTrak, Hivedesk, Teramind, Time Doctor, WorkExaminer<sup>1</sup>.

В условиях удаленной работы только один критерий по времени, проведенному за компьютером, не является показательным, так как не отражает результаты выполнения работы. Эффективность потраченного времени возможно оценить только по полученным результатам в работе. Для отслеживания процесса выполнения задач при удаленной работе компании часто используют такие инструменты, как Basecamp, Pivotal Tracker и Trello. Не обойтись и без индивидуальных или коллективных ключевых показателей эффективности (KPI). Для различных удаленных профессий могут быть использованы различные показатели эффективности. В таблице приведены возможные показатели эффек-

---

<sup>1</sup> *Исследование «Как изменилась эффективность персонала на удаленке»*. Август — сентябрь 2021 / Ростелеком Солар. URL: <https://rt-solar.ru/upload/iblock/733/Kak-izmenilas-effektivnost-personala-na-udalenske.pdf> (дата обращения: 30.09.2022).

тивности для оценки результатов работы подразделений, которые очень часто работают в режиме удаленного графика.

### Показатели оценки эффективности

Подразделение / направление	Показатель оценки эффективности
Отдел продаж и сбыта	Достижение плановых показателей по выручке; привлечение планового процента новых клиентов; процент перехода потенциальных клиентов в реальных (с помощью CRM систем); процент просроченной дебиторской задолженности
Финансовые подразделения	Отсутствие претензий налоговых органов и аудита; качество планирования; процент штрафов за нарушение сроков или недостоверность расчетов (например, налогов)
ИТ-подразделения	Процент системных сбоев; время простоя из-за системных сбоев; своевременная подготовка рабочего места для нового сотрудника (среднее время на подготовку)
Подразделения по закупке	Отсутствие инцидентов покупаемым направлениям; размер экономии по закупкам по сравнению с плановыми показателями/среднерыночными показателями

Косвенным критерием результативности команды может стать уровень социальной вовлеченности сотрудников. Для повышения уровня социальной вовлеченности в качестве эффективного инструмента используются онлайн-встречи в процессе работы над общими задачами. Наиболее известные сервисы, которые предоставляют возможность не только проводить онлайн-встречи, но и измерять базовые метрики вовлеченности, такие как использование, объем, активные пользователи, — это Webex, Zoom, Microsoft Teams и Google Hangouts<sup>1</sup>.

Несмотря на наличие и разработку показателей эффективности в условиях удаленной работы, необходимо отметить тот факт, что если меры ограничения социальной активности останутся в нашей жизни длительное время, то необходимо будет разрабатывать абсолютно новые подходы в организации труда и управлении человеческими ресурсами [1]. Таким образом, новые условия окружающего мира создают новые вызовы для человечества, требуют новых реакций, новых подходов, пересмотра и модернизации уже существующих систем и методов по работе с таким ценным человеческим ресурсом.

<sup>1</sup> *Исследование «Как изменилась эффективность персонала на удаленке»*. Август — сентябрь 2021 / Ростелеком Солар. URL: <https://rt-solar.ru/upload/iblock/733/Kak-izmenilas-effektivnost-personala-na-udalenske.pdf> (дата обращения: 30.09.2022).

## Библиографический список

1. *Игнатюк А. С., Манцеровва Т. Ф.* Проблемы мотивации в условиях удаленной работы // Московский экономический журнал. 2020. № 9. С. 521–526.

2. *Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г.* Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход. Шадринск: ШГПУ, 2021. 216 с.

*Научный руководитель: О. А. Коропец,*  
кандидат психологических наук, доцент

**Ю. М. Стукова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Направления роста производительности труда и эффективности персонала в современных условиях**

В современном мире требования к производительности труда и эффективности персонала претерпели значительные изменения. Актуальность статьи обусловлена необходимостью поиска направлений роста данных показателей в рамках новых экономических отношений, основанных на информатизации.

**Ключевые слова:** производительность труда; информатизация; эффективность персонала; современный рынок труда; инсорсинг.

В настоящее время проблемы повышения производительности труда и интенсификации производственных процессов остаются наиболее актуальными для определения оценки результативности организации производства как в развитых, так и развивающихся странах [5].

В современном мире требования к повышению производительности труда и эффективности персонала претерпели значительные изменения. В этой статье проведен анализ направлений роста производительности труда, основанный на внедрении инновационных технологий, а также современных подходов к использованию персонала [1].

Экономическое развитие стран, входящих в Евросоюз, определяется маркетинговой стратегией, базирующейся на следующих направлениях:

1) интеллектуальность роста обеспечивается повышением уровня знаний и инноваций, ускорением научных исследований с учетом доступности информационных, коммуникационных и транспортных сетей;

2) устойчивость роста обеспечивается эффективностью эксплуатации ресурсов с учетом цифровизации экономики, информационных технологий, аутсорсингом непрофильных активов, комфортностью экологической обстановки, социальным развитием общества [2].

С целью преодоления экономических кризисов, компании, для обеспечения своей жизнедеятельности проводят мероприятия по опти-

мизации производственных процессов, зачастую используя, при этом, внедрение аутсорсинга [7].

В условиях современных реалий, введения против России международных санкций, государственная инновационная политика становится более гибкой, а фактическая технологическая блокада, установленная против России, способствует ускорению прогрессивных разработок и созданию передовых производств [4].

Введенные против России международные санкции значительно затрудняют процесс заимствования, в связи с этим государственная инновационная политика должна быть более гибкой и адаптивной. Вместе с тем технологическая блокада России инициирует вызовы, которые способны ускорить прогрессивные разработки и создание передовых производств.

Основной вопрос, стоящий перед компаниями в условиях ускорения научно-технического прогресса и обострения конкуренции: выбор правильного направления своей деятельности на максимально эффективное достижение своих целей при минимальных издержках.

Основным источником повышения производительности труда являются новые технологии, приобретенные на соответствующем рынке, с учетом их происхождения (у стран — лидеров развития) и определенных свойств самого рынка технологий:

отсутствие возможности приобретения передовых технологий ввиду их обеспечения передовым компаниям рыночного лидерства;

наличие двух основных сегментов: внешний (зарубежный) и внутренний (отечественный), в условиях международных санкций основным источником инноваций становятся внутренние технологические лидеры;

наличие определенных ограничений на преемственность заимствованных технологий [4].

Во-первых, в современном мире высоко технологичные изобретения и передовые технологии — это инструмент, обеспечивающий компаниям, владеющими ими, лидерство на рынке, поэтому они не продаются конкурентам. Фактически купить такие технологии на современном рынке практически невозможно.

Во-вторых, определяется два вида поставщиков новых технологий: внешний (зарубежный) и внутренний (отечественный). В условиях международных санкций ориентация на внутренних технологических лидеров становится не просто актуальной, но и жизненно необходимым.

В-третьих, использование заимствованных новых технологий накладывает определенные ограничения на их преемственность.

Таким образом, в текущих условиях для повышения производительности труда следует разрабатывать свои технологии, особенно в сфере информационных технологий, так как данная сфера не только расширяет количество рабочих мест и увеличивает производительность труда, но и влияет на все сферы деятельности.

Применение вышеперечисленных методов позволит повысить эффективность персонала:

- использование информационно-коммуникативных технологий в деятельности персонала;

- внедрение методик удаленной работы с использованием современных средств связи;

- внедрение современных программно-аппаратных средств для решения трудовых задач;

- использование информационных средств для организации мониторинга и проведения исследований эффективности персонала;

- внедрение аутсорсинга для оптимизации деятельности предприятия.

Понятие «аутсорсинг» представляет собой неологизм и происходит от слияния двух английских слов: базового корня «sourcing» (sourcing — передача ресурсов) и корня, уточняющего направление передачи (out — за) [3].

Инсорсинг — это передача проекта, задания заинтересованному работнику или отделу внутри компании без привлечения внешнего исполнителя.

Несмотря на то, что технология аутсорсинга распространена в экономике, многие предприятия не стремятся внедрять его в свою деятельность. Часто компании просто выводят непрофильные функции в создаваемые дочерние организации. Это одна из разновидностей аутсорсинга — инсорсинг. Инсорсинг — разновидность аутсорсинга, при которой в качестве исполнителя выступает дочернее или аффилированное юридическое лицо [6].

В основном, предприятиями передаются на инсорсинг такие технологические процессы, которые связаны с ремонтом оборудования, лабораторно-исследовательские испытания, логистикой, вспомогательные процессы производства, информационные технологии, санаторно-курортное оздоровление и общественное питание работников предприятия, что способствует не только повышению производительности труда, сокращению издержек на обслуживание оборудования, но и оптимизации численности персонала.

Высвобождение непрофильных активов в самостоятельные бизнес-процессы, сокращение удельного веса неосновного персонала в общей штатной численности работающих на предприятии, оптимизация

количества управленческого персонала и ряд других организационных факторов помогает руководству предприятия выделить основное направление деятельности и остановиться на производстве основного вида продукции.

Вывод: информатизация производства, внедрение технологии аутсорсинга в практику позволяет повысить эффективность персонала, создавая новые источники роста производительности труда.

### Библиографический список

1. *Алексеев Ю. Г.* Анализ и оценка эффективности труда // Новая наука: Стратегии и векторы развития. 2017. Т. 1, № 3. С. 175–177.
2. *Воронин С. И., Пестов В. Ю.* Организационные аспекты повышения производительности труда в условиях инновационной экономики // Экономинфо. 2017. № 1-2. С. 28–31.
3. *Гиниева С. Б., Долженко Р. А.* Перспективы использования аутсорсинга в деятельности промышленных предприятий // Экономика. Профессия. Бизнес. 2016. № 4. С. 14–26.
4. *Данилова И. В., Каретникова Т. М., Амирова Т. Ф.* Влияние информационно-коммуникационного сектора на производительность труда в экономике РФ // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. Т. 13, № 2. С. 45–53. DOI: 10.14529/em190205.
5. *Долженко С. Б., Малышев Д. С.* Оценка производительности труда на предприятиях в России и Италии // Известия Уральского государственного экономического университета. 2019. Т. 20, № 1. С. 95–111. DOI: 10.29141/2073-1019-2019-20-1-7.
6. *Корнеева Р. В.* Информационные технологии как фактор повышения производительности труда // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 10-1(56). С. 175–178. DOI: 10.24411/2411-0450-2019-11240.
7. *Сеннатор А.* Аутсорсинг: надежды и реалии (Инсорсинг) // Intelligent Enterprise. 2010. № 1 (211). С. 18–25.

**А. М. Шаньгина**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### Цифровой след как инструмент HR-менеджмента

Рассматривается понятие цифрового следа, его особенности и классификация. Определено содержание информации необходимой HR-менеджерам для изучения цифрового следа. Даны примеры сервисов для анализа цифрового следа человека.

**Ключевые слова:** цифровой след; персонал; HR-менеджмент; Интернет.

На современном этапе развития общества особое значение в жизни почти каждого человека в мире имеют информационные технологии.

Их развитие и развитие Интернета привело к тому, что люди начали оставлять так называемые «цифровые следы». В самом общем виде цифровой след представляет собой определенную информацию о действиях человека в Интернете и информационных базах.

Цифровой след может содержать информацию различного типа, которая применима во многих областях человеческой жизнедеятельности, включая сферу управления персоналом.

На сегодняшний день вопрос, связанный с исследованием цифрового следа, является актуальным в связи со следующим.

По данным исследования, проведенного «We Are Social» и «Hootsuite», на планете Земля живет порядка 8 млрд людей. При этом из них пользователями Интернета являются более 4,5 млрд, из которых 4,2 млрд — это активные пользователи социальных сервисов<sup>1</sup>. Что касается Российской Федерации, то в нашей стране порядка 85 % населения тем или иным образом пользуются Интернетом. Социальными сетями в России пользуются чуть более 67 % населения [3].

Приведенные цифры отражают серьезный масштаб вовлеченности мирового населения, и населения России, в частности, в цифровое пространство. При этом каждый человек, так или иначе, оставляет свой собственный цифровой след, по которому можно сформировать социально-психологический портрет такого человека. Такой портрет важен не только в процессе поиска и отбора персонала. Часто в цифровом следе содержатся новые источники знания о возможностях, интересах и мотивах сотрудника, которые не проявляются в текущей рутинной работе. Использовать полученные данные различным образом во благо самого сотрудника и компании.

В HR-менеджменте вопрос, связанный с изучением и использованием цифрового следа человека, приобретает особую актуальность. Это обусловлено, прежде всего, тем, что каждый работодатель желает знать о работнике как можно больше информации. А действующее трудовое законодательство не предоставляет работодателю широких возможностей по изучению той части жизни работника, которая предшествовала приему последнего на работу. Следовательно, необходимо искать альтернативные пути изучения личности как потенциального, так и действующего работника, при этом не нарушая законодательства. Цифровой след человека и есть тот путь, тот способ изучения человека, который может быть использован для целей, указанных выше.

---

<sup>1</sup> *Digital 2021: The latest insights into the 'State of Digital' // We Are Social. 2021. 27 Jan. URL: <https://wearesocial.com/uk/blog/2021/01/digital-2021-the-latest-insights-into-the-state-of-digital>.*



Основная цель и группирующиеся вокруг нее задачи состоят в исследовании возможности изучения портрета работника на основе его цифрового следа и формирование на этой основе самостоятельного инструмента HR. Для достижения цели зададимся рядом ключевых вопросов.

1. Что понимается под цифровым следом? На сегодняшний день отсутствует однозначная определенность в вопросе определения понятия «цифровой след». Однако, например, Д. А. Деткина и В. В. Королева справедливо определяют его как некоторые общедоступные данные, т. е. та персональная информация, которую субъект по своей воле сделал публичной, опубликовав ее в Интернете [1].

Что касается классификации цифровых следов, то в теории выделяют пассивные и активные цифровые следы [2].

Под пассивным цифровым следом понимаются данные, которые собираются сайтами автоматически. Такие данные еще называют cookie.

Активный цифровой след — это такие данные, которые оставляются соответствующим пользователем по своей воле, иначе говоря, самостоятельно. В качестве примера можно привести регистрации на сайтах, совершение онлайн-покупок и т. д.

2. Если цифровые следы есть некоторые данные, то что эти данные могут сказать о человеке? Рассуждая о понятии цифровой личности, О. В. Флёров указывает, что цифровой след человека может отражать примерный уровень его развития, мышления, мировоззренческие взгляды, социальный статус, психическое состояние, интересы, потребности и многое другое [3].

Применительно к HR-менеджменту надо отметить, что специалистов в этой области интересует, прежде всего, следующая информация:

возраст, уровень образования, стаж, трудовая биография;

внешний вид соискателя;

активность в социальных сетях и характер этой активности (слова, действия, публикации, комментарии, контакты);

речь, причем как письменная, так и устная, словарный запас, знание иностранного языка и т. п.

Полученная информация чрезвычайно важна для специалиста в сфере управления персоналом. Ее совокупный анализ позволит еще на этапе анализа резюме отсеять кандидатов, не отвечающих необходимым критериям. Кроме того, полученная информация позволяет попытаться спрогнозировать поведение потенциального работника, как в рамках трудовой деятельности, так и внутри коллектива. Кроме того,

полученную информацию можно использовать для формирования портрета «идеального» работника или соискателя, оптимизируя тем самым поиск и подбор необходимых кандидатов.

3. Какие сервисы может использовать HR-менеджер для анализа цифрового следа человека? В рамках рассматриваемой темы считаем важным рассмотреть этот вопрос на конкретных примерах. Социальные сети — самый распространенный и доступный инструмент в руках специалиста по управлению персоналом. Среди самых известных в России социальных сетей следует выделить: «ВКонтакте», Telegram, «Одноклассники» и т. д.

Удобство данного инструмента состоит в том, что зачастую они содержат всю основную информацию о человеке, включая его интересы, фото, манеру его общения и речи и т. д. Зачастую именно аккаунты в социальных сетях являются единственным пригодным цифровым следом для специалистов в сфере управления персоналом.

Среди иных инструментов, отметить стоит сайты различных государственных органов, например, Федеральной службы судебных приставов, который позволяет узнать о наличии или отсутствии задолженностей у соискателя. Также, например, сервис ФНС «Предоставление сведений из ЕГРЮЛ/ЕГРИП» позволяет узнать был ли зарегистрирован человек в качестве предпринимателя или являлся ли он учредителем в юридических лицах. Здесь же можно сказать о сайтах судов, где существует возможность поиска дел по ФИО, что позволит узнать о наличии споров с участием соискателя/работника и их предмете.

Также нельзя не учитывать классические поисковые сервисы, например, Яндекс, которые при определенном запросе позволяют найти некоторую часть доступной информации о человеке, аккумулировав ее в рамках одного запроса в виде ссылок на источники.

Дополнительно можно выделить сайты различных СМИ, сервисы по подбору персоналов (HH.ru), где также может содержаться цифровой след нужного человека.

Говоря об инструментах поиска цифрового следа, отметим и негативную сторону. Возможность доступа к некоторым инструментам может быть существенно ограничена или вообще прекращена по различным причинам. Так, например, на сегодняшний день в России существенно ограничена возможность использования популярной в мире социальной сети Instagram (принадлежит компании Meta, признанной в России экстремистской организацией).

Таким образом, цифровой след — это данные, которые человек оставляет в Интернете. Особую практическую значимость цифровой след имеет в сфере HR-менеджмента, так как он позволяет изучить как

соискателя, так и действующего работника в многомерном поле информационного следа, позволяющего составить «объемный» психологический портрет человека и его потенциальных возможностей.

### Библиографический список

1. *Деткина Д. А., Королева В. В.* Цифровой след — современное портфолио конкурентоспособного работника // Электронное информационное пространство для науки, образования, культуры: материалы VII Всерос. (с междунар. участием) науч.-практ. конф. (Орел, 19 декабря 2019 г.). Орел: ОГИК, 2020. С. 83–88.

2. *Запорожцева А. А., Пелих О. В.* Цифровой след — источник рисков информационной безопасности // Студенческий научный форум — 2021: материалы XIII Междунар. студ. науч. конф. URL: <https://scienceforum.ru/2021/article/2018028272>.

3. *Флёров О. В.* Цифровой след человека в Интернете: основные гуманитарные подходы // Образовательные ресурсы и технологии. 2018. № 4. С. 79–82.

*Научный руководитель: Н. О. Вербицкая,*  
доктор педагогических наук, профессор

### **В. И. Шарин, Д. А. Мамонтов**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Повышение эффективности «социального пакета»**

Исследование направлено на изучение одного из инструментов корпоративной социальной политики — социального пакета. Главной целью является определение оптимального подхода к формированию социального пакета, ведущего к повышению мотивации труда работников. В ходе работы использовались методы системного анализа, общенаучные, методы опроса и анкетирования. В основе эмпирической базы — анализ формирования социального пакета в АО «Свердловская пригородная компания» (ОАО «РЖД») за 2020–2021 гг. Полученные результаты позволили сделать вывод, что уравнильный подход к формированию социального пакета не обеспечивает желаемого повышения мотивации к труду работников. Предложен новый подход.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная политика; социальный пакет; повышение мотивации и лояльности.

Социальный пакет — это набор льгот, выплат, услуг, которые предприятие бесплатно предоставляет своим работникам из средств прибыли. Считается, что данный инструмент позитивно влияет на мотивацию работников, их вовлеченность и лояльность, кадровую стабильность, повышение производительности труда, имидж предприятия. Несмотря на широкое практическое распространение социальных пакетов с фиксированным набором льгот, многие из них не обладают доста-

точной мотивирующей ролью и характеризуются низкой эффективностью расходов на социальную защиту работников [3].

О. Р. Жаворонкова, рассматривая основные подходы к формированию социального пакета, отмечает, что наиболее распространенным является уравнительный подход, когда всем работникам устанавливается одинаковый набор мер социальной защиты. Представляется, что он отражает принцип социальной солидарности работников. Между тем, заслуживают внимания такие подходы как «оценка по грейдам», «кафетерий», «по иерархии» и некоторые другие [2]. Т. А. Охотина полагает, что социальный пакет, сформированный по принципу «кафетерия», даст возможность выбирать наиболее подходящий по содержанию пакет [7]. Между тем, российские предприятия в большинстве случаев предпочитают наполнять социальный пакет стандартным набором льгот. При этом сами работники предпочитают «монетизацию» этих льгот, рассматривая потратить эти средства с большей пользой [6]. Д. Д. Струзберг отмечает важность при разработке социального пакета учесть демографические характеристики и социальные особенности работников, их принадлежность к профессионально-должностной группе, так как предпочтения работников в зависимости от этих факторов, могут сильно влиять на оценку полученных в социальном пакете мер социальной защиты [8]. А. Н. Макаров подчеркивает важность оценки социально-экономического эффекта социального пакета собственниками при построении системы социальной поддержки работников на предприятии [4]. Расходы на корпоративную социальную политику можно отнести именно к инвестиционной деятельности [1]. Л. А. Мещерякова также считает, что затраты предприятия на социальную политику оправданы, так как персонал, получая поддержку от работодателя, более мотивирован к работе, что ведет к повышению производительности труда, снижается текучесть кадров, улучшается атмосфера в коллективе [5].

В 2021–2022 гг. нами проведены исследования формирования социального пакета на базе АО «Свердловская пригородная компания» (ОАО «РЖД»). Исследование проводилось сплошным методом, посредством анкетирования работников. В опросе приняли участие 125 чел., что составило 10 % от списочной численности работников.

По результатам анкетирования можно сделать вывод, что в число обязательных мер социального пакета попали в общем то полезные, но для данного трудового коллектива малозначимые меры поддержки, мало или вообще не востребованные, в связи с чем меры эти не выполняют возложенную на них миссию — мотивировать работников к труду, обеспечить лояльность. Так низкую значимость имеют меры поддержки по частичной компенсации оплаты услуг сотовой связи, расходам на за-

нения спортом, а также предоставление 3-х календарных дней в случае регистрации брака, рождения ребенка, добровольное медицинское страхование. Причина низкой результативности социального пакета — в неправильно выбранном подходе к его формированию. Так был выбран уравнилельный подход, более легкий в административном аспекте, на первый взгляд социально справедливый, когда всем работникам устанавливается одинаковый набор мер социальной защиты, при этом не был сделан социально-демографический анализ кадрового состава. Возрастные, половые, профессиональные и другие различия предопределили интересы работников, которые не совпали с некоторыми предложенными мерами социальной поддержки, что не обеспечило желаемый рост мотивации на фоне понесенных предприятием издержек на реализацию этих мер. По нашему мнению, более эффективным и уместным для данного случая был бы подход, предполагающий формирование 3–4 варианта социального пакета на одинаковую сумму, но с различным ассортиментом мер социальной поддержки (подход «кафетерий»). Он потребует больших административных издержек, но позволит учесть индивидуальные интересы и потребности работников. Данный подход требует два основных условия — вовлеченность работников в формирование социального пакета, тогда выбранные самим работником меры социальной поддержки будут им цениться, а значит, мотивировать к эффективной работе. Второе условие — обеспечение экономической эффективности социального пакета. И хотя экономический эффект от мер социальной защиты определить довольно сложно, полезно предположить, не будет ли стоимость конкретной меры социальной поддержки выше экономического результата, на достижение которого она направлена.

На примере анализа формирования социального пакета АО «Свердловская пригородная компания» установлено, что уравнилельный подход к формированию социального пакета не обеспечивает желаемого повышения мотивации к труду работников. Необходимо менять подход к формированию социального пакета, от массового к индивидуальному.

### Библиографический список

1. *Гусейнова М. М.* Социальный пакет как инструмент мотивации персонала // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. 2021. № 1. С. 79–83.
2. *Жаворонкова О. Р.* Социальный пакет: современный метод мотивации сотрудников и конкурентное преимущество организации // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2020. № 1 (67). С. 91–98.

3. *Лазич Ю. В.* Гибкий социальный пакет — требование современного рынка труда или опция для «богатых» работодателей? // *Beneficium*. 2021. № 2 (39). С. 48–54.
4. *Макаров А. Н.* Методика оценки социального пакета предприятия работниками // Внедрение результатов инновационных разработок: проблемы и перспективы: сб. ст. по итогам Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 14 августа 2019 г.). Екатеринбург: ООО «Агентство международных исследований», 2019. С. 220–223.
5. *Мещерякова Л. А.* Основные проблемы оценки эффективности в организациях социальной защиты // Высшая школа: научные исследования: материалы Межвузов. науч. конгресса (Москва, 19 марта 2020 г.). М.: Инфинити, 2020. С. 37–42.
6. *Нацыпаева Е. А.* Социальный пакет как одна из составляющих социальной ответственности организации // *Наука и общество*. 2015. № 1 (20). С. 186–191.
7. *Охотина Т. А.* Формирование расширенного социального пакета как один из основных механизмов реализации корпоративной социальной защиты на предприятии // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2022. № 3-2. С. 248–255.
8. *Струзберг Д. Д.* Оценка деятельности организации по реализации форм социальной защиты персонала // *Шаг в науку*. 2021. № 1. С. 51–54.

# Содержание

---

## Российский рынок труда – трансформация и адаптация

<b>Бочарникова-Собинова Е. В.</b> Цифровая занятость молодежи Свердловской области в современных условиях 2022 г. ....	3
<b>Власов С. А.</b> Тенденции и перспективы гибридного формата работы в России.....	7
<b>Задорина М. А.</b> Анализ екатеринбургского рынка труда IT-специалистов .....	11
<b>Камарова Т. А.</b> Цифровые компетенции рынка труда 4.0.....	14
<b>Крушинская Ю. В., Пеша А. В.</b> Роль молодежных сообществ в развитии компании .....	19
<b>Лапаева О. А.</b> Трансформационные процессы в трудовой сфере российских угледобывающих предприятий.....	23
<b>Лобова С. В., Маликова В. В.</b> Дополнительное образование предпенсионеров: методический подход.....	28
<b>Лустина Т. Н.</b> Трансформация бизнеса в HR-сфере.....	31
<b>Макарова Е. П.</b> Преимущества и недостатки дистанционного труда.....	35
<b>Мельникова А. С.</b> Влияние демографических факторов на риск снижения дохода в различных категориях занятости работников.....	39
<b>Шадрина Е. А.</b> Трансформация занятости работников старших возрастных групп в условиях мобилизации .....	43
<b>Шичкин И. А.</b> Возможности использования информационно-коммуникационных технологий в сфере трудовой миграции .....	46

## Психологические и нейротехнологии в управлении персоналом

<b>Брюхова О. Ю.</b> Разработка технологии внедрения коучинга в практику управления персоналом торгово-сервисной компании .....	51
<b>Гаспарович Е. О., Белько Н. В.</b> Карьера как фактор психологического благополучия человека в трудовой деятельности в период кризиса.....	55
<b>Зеленцова М. В.</b> Топ-5 инструментов коучинга для обучения руководителей.....	59
<b>Корнильцева Е. Г.</b> Использование социально-психологических методов в управлении персоналом .....	63
<b>Неволина Е. В.</b> Анализ этапа развития культуры газовой компании по модели спиральной динамики .....	66
<b>Сосновский Б. А.</b> Психологические аспекты управленческой системы Ф. У. Тейлора.....	70
<b>Третьякова А. К.</b> Well-being в организации: почему это важно .....	73

## Управление персоналом и компетенции будущего в условиях технологических изменений

<b>Ботенёва М. В.</b> Изменение роли HR в современном мире.....	77
<b>Вахмянина А. В.</b> Теоретический анализ роли надпрофессиональных компетенций в управлении карьерой молодежи.....	81
<b>Вербенская А. В.</b> Компетенции будущего в условиях цифровой экономики .....	85
<b>Волова Ф. Г.</b> HR-тренды: стратегия, аналитика, благополучие .....	88
<b>Девятова Ю. П.</b> Организация работы по адаптации работников на предприятии .....	91
<b>Дмитриева И. П.</b> Модель комплексного интегрированного аудита системы управления персоналом в организации .....	95
<b>Дудова М. А.</b> Развитие цифровой грамотности и подготовка молодых специалистов в условиях цифровой трансформации .....	99
<b>Дурандина О. А.</b> Формирование кадрового резерва в бюджетных организациях муниципального уровня.....	103
<b>Завьялова Е. К., Посохова С. Т.</b> Изменения карьеры женщин-менеджеров после обучения по программе «Мастер делового администрирования» .....	106
<b>Исаева В. В.</b> Кадровый резерв и его роль в системе управления персоналом.....	110
<b>Калиновская И. Н.</b> Методика выявления ядра компетенций, влияющих на эффективность труда специалистов.....	114
<b>Каргаполова Е. А., Тонких Н. В.</b> Исследование современной практики применения инструментов удержания персонала в ТС «Пятерочка»....	118
<b>Кожушко В. В., Бегичева С. В.</b> Современные технологии в управлении адаптацией молодых сотрудников .....	122
<b>Кострова К. С., Медведева А. А.</b> Применение квестов в системе профориентационных мероприятий со школьниками.....	126
<b>Кужная М. В.</b> Подготовка перспективного кадрового резерва как один из инструментов обеспечения кадровой безопасности предприятия.....	130
<b>Кузнецов Р. А., Долженко С. Б.</b> Эколого-благотворительные проекты как часть корпоративной культуры организации и их влияние на степень вовлеченности персонала.....	133
<b>Непогодин Н. В.</b> Сравнительный анализ систем мотивации персонала в банковской сфере.....	137
<b>Николаева М. А., Шрамко Н. В.</b> Результаты регионального исследования необходимости получения новых знаний и навыков педагогами в разрезе концепции lifelong learning.....	140
<b>Патутина С. Ю.</b> Электронное портфолио в управлении развитием научно-исследовательских компетенций студентов .....	144
<b>Пронина В. А.</b> Развитие digital-компетенций персонала как HR-тренд современности .....	148
<b>Протасова Л. Г.</b> Взаимосвязь инноваций в управлении персоналом с качеством.....	151



<b>Тенгелиди Е. О.</b> Управление вовлеченностью сотрудников в формате онлайн.....	154
<b>Шавровская М. Н.</b> Оценка руководителей и самооценка компетенций менеджеров проекта .....	158
<b>Шерстобитова А. Н.</b> Развитие транспрофессиональных компетенций сотрудников телевизионных СМИ.....	161

## Развитие правового регулирования

<b>Антипина И. О.</b> Аудит документационного обеспечения управления персоналом в условиях динамичных изменений правового регулирования трудовых отношений.....	165
<b>Комбаров М. А.</b> Направления совершенствования трудового права в современных экономических реалиях .....	169
<b>Мамяченков В. Н.</b> Ужесточение трудового законодательства советским государством накануне Великой Отечественной войны: причины, последствия и уроки на будущее .....	173
<b>Сысоева Т. В., Сысоев А. В.</b> Проблемы оплаты труда адвокатов при оказании юридической помощи по назначению в уголовном судопроизводстве .....	177
<b>Чудиновских М. В.</b> Мобилизация трудовых ресурсов: исторические и законодательные аспекты .....	180

## Научная организация труда: цифровизация, гибкие формы, новые границы

<b>Аль-Ашур О. А. М., Вербицкая Н. О.</b> Нейроцифровая среда для развития навыков персонала.....	184
<b>Волкова М. Д.</b> Параметризация деятельности центра карьеры вуза.....	188
<b>Захаров С. И., Конакова О. В.</b> Формирование и использование потенциала развития работников угледобывающего предприятия в условиях подготовки перехода к Индустрии 4.0 .....	192
<b>Калабина Е. Г., Устьянцев А. И.</b> Применение цифровых технологий при подборе персонала на российском рынке труда .....	197
<b>Козлякова А. В.</b> Автоматизация HR-процессов как способ повышения эффективности процессов управления персоналом .....	200
<b>Кулькова И. А.</b> Влияние внекорпоративных социальных сетей на трудовую деятельность .....	204
<b>Кустов В. В.</b> Оптимизация затрат на персонал .....	207
<b>Маковская Н. В.</b> Оценка труда в условиях инноваций и цифровизации .....	211
<b>Мельников Д. Ю.</b> Информационные технологии управления персоналом в эпоху цифровизации при импортозамещении.....	215
<b>Носова Т. С., Токарева Ю. А.</b> Исследование проблемы кадровой безопасности в ООО «Интеллектуальные корпоративные решения».....	218

<b>Окулова П. А., Толстых О. А.</b> Актуальные вопросы нормирования труда и оплаты труда педагогов школ в контексте выполняемых ими функций.....	221
<b>Перевалов А. Г., Назаров А. В.</b> Проблемы цифровизации трудовых отношений в малом бизнесе .....	225
<b>Пичурин И. В., Лагутина Е. Е.</b> Оценка показателей текучести кадров как эффективный метод определения качества подбора персонала .....	227
<b>Плутова М. И.</b> Концептуальные подходы к исследованию человеческого потенциала в контексте триады «человек — техника — цифровые технологии» .....	231
<b>Полещук М. Н.</b> Подход к организации результативного взаимодействия работников горнодобывающих предприятий.....	235
<b>Попов Э. И.</b> Концептуальный подход к использованию трудового потенциала индивидуума в условиях гибридности, цифровизации и надежности при формировании современных трудовых отношений и научной организации труда .....	241
<b>Преснецова С. В.</b> Комплексный анализ организационной эффективности компании как фактора роста производительности труда.....	244
<b>Скоропупова К. Д.</b> Оценка эффективности и мотивация персонала в условиях удаленной работы.....	248
<b>Стукова Ю. М.</b> Направления роста производительности труда и эффективности персонала в современных условиях .....	251
<b>Шаньгина А. М.</b> Цифровой след как инструмент HR-менеджмента .....	254
<b>Шарин В. И., Мамонтов Д. А.</b> Повышение эффективности «социального пакета».....	258

*Научное издание*

# **ДОСТОЙНЫЙ ТРУД – ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО ОБЩЕСТВА**

Материалы

XIV Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 10–12 ноября 2022 г.)

*Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры*

*Компьютерная верстка*

*И. В. Засухиной*

Поз. 88. Подписано в печать 30.12.2022.

Формат 60 × 84 1/16. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 15,4. Усл. печ. л. 15,6. Печ. л. 16,8. Тираж 28 экз. Заказ 17.

Издательство Уральского государственного экономического университета  
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии  
Уральского государственного экономического университета

