



УРАЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ



22  
ГОДИЯ  
ДОСТИЖЕНИИ  
НАУКИ И ТЕХНОЛОГИЙ



Министерство экономики и  
территориального развития  
Свердловской области



**СОСПП**

Свердловский областной  
Союз промышленников  
и предпринимателей



СОВЕТ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ КВАЛИФИКАЦИЯМ  
В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



**ВНИ ТРУДА**  
МИНТРУДА РОССИИ



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ  
**ПАНОРАМА**  
НАУКА И ПРАКТИКА



**Гребенников**  
Издательский дом



ДЕПАРТАМЕНТ ПО ТРУДУ  
И ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ  
СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ



**АРАУ**

Ассоциация  
рекрутинговых  
агентств  
Урала

**HR-MNENIE**

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ  
ПАРТНЕРСТВО  
РАБОТОДАТЕЛЕЙ



Российская академия наук  
Уральское отделение  
**ИНСТИТУТ  
ЭКОНОМИКИ**

# XV Международная научно-практическая конференция

14–18 ноября 2023 года  
г. Екатеринбург

## ДОСТОЙНЫЙ ТРУД – ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО ОБЩЕСТВА

Материалы конференции



**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ТРУДА  
И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



**Партнеры XV Международной научно-практической конференции  
«Достойный труд – основа стабильного общества»**

- Совет по профессиональным квалификациям в области управления персоналом (г. Москва, Россия)
- Всероссийской научно-исследовательский институт труда Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (г. Москва, Россия)
- Издательский дом «Панорама» (журнал «Кадровик») (г. Москва, Россия)
- Департамент по труду и занятости населения Свердловской области (г. Екатеринбург, Россия)
- HeadHunter (региональный офис в г. Екатеринбург) (г. Москва, Россия)
- Ассоциация рекрутинговых агентств Урала (г. Екатеринбург, Россия)
- Профессиональное партнерство работодателей HR-mpenie (г. Екатеринбург, Россия)
- Be Brand People Advert/Event (г. Екатеринбург, Россия)
- Уральское отделение Российской академии наук (г. Екатеринбург, Россия)
- Могилевский государственный университет им. А. А. Кулешова (г. Могилев, Республика Беларусь)
- Государственный университет управления (кафедра управления персоналом) (г. Москва, Россия)
- Академия труда и социальных отношений (кафедра экономики труда и управления персоналом) (г. Москва, Россия)
- МИРЭА – Российский технологический университет (кафедра организационно-кадровой работы в органах государственной власти) (г. Москва, Россия)
- Российский университет транспорта (кафедра экономики труда и управления человеческими ресурсами) (г. Москва, Россия)
- Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского (кафедра региональной экономики и управления человеческими ресурсами) (г. Омск, Россия)
- Байкальский государственный университет (кафедра государственного управления и управления человеческими ресурсами) (г. Иркутск, Россия)
- Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского (кафедра управления персоналом) (г. Симферополь, Россия)
- Институт технологий обучения и развития (г. Санкт-Петербург, Россия)
- Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (кафедра менеджмента) (г. Новосибирск, Россия)
- Международный институт дизайна и сервиса (г. Челябинск, Россия)
- Уральский государственный педагогический университет (кафедра педагогики и педагогической компаративистики) (г. Екатеринбург, Россия)
- Таганрогский институт управления и экономики (г. Таганрог, Россия)
- Грозненский государственный нефтяной технический университет имени академика М. Д. Миллионщикова (г. Грозный, Россия)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Министерство экономики и территориального развития Свердловской области  
Ассоциация руководителей и специалистов по управлению человеческими ресурсами  
Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей  
Федерация профсоюзов Свердловской области  
Уральский государственный экономический университет

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

Материалы  
XV Международной научно-практической конференции  
(Екатеринбург, 14–18 ноября 2023 г.)

Екатеринбург  
2023

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 Дстойный труд — основа стабильного общества** : материалы XV Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 14–18 ноября 2023 г.) / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации и др.; ответственный за выпуск С. Б. Долженко; ответственный редактор Е. Е. Лагутина. — Екатеринбург : УргЭУ, 2023. — 230 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.

В одном из разделов сборника представлены материалы VII Научных чтений профессоров и докторантов общественных наук «Научная организация труда: цифровизация, гибкие формы, новые границы».

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, 2023  
© Уральский государственный  
экономический университет, 2023



### **Приветственное слово**

От всей души приветствую участников юбилейной XV Международной научно-практической конференции «Достойный труд — основа стабильного общества»! На этот раз посвященной вопросам развития созидательного труда как одной из важнейших ценностей.

Президент РФ в своем указе «О сохранении и укреплении традиционных духовно-нравственных ценностей» обозначил четкие ориентиры в развитии гармоничной личности россиянина и единого общества нашей великой страны. В перечне из 17 ценностей нашего общества на 9-м месте стоит созидательный труд. У нас на Урале всегда был славен человек труда. Для вас на конференции мы подготовили целый комплекс мероприятий, которые направлены на обсуждение подходов к воплощению и усилению этой ценности: на рынке труда, в наставничестве, в трудовом праве, устойчивом развитии бизнеса, научной организации труда, психологии труда, системе профессиональных квалификаций и других направлениях.

Гости и эксперты конференции смогут принять участие в панельных сессиях, круглых столах, дискуссиях, направленных на поиск путей повышения эффективности труда работников в современных условиях, оценить потенциал молодежи и помочь с самоопределением в про-

фессиональной деятельности. Ученые со всей страны соберутся для того, чтобы здесь, на Уральской земле актуализировать тему достойного труда в современных условиях.

В дни проведения конференции также пройдут VII Научные чтения профессором и докторантов общественных наук «Научная организация труда: цифровизация, гибкие формы, новые границы», посвященные памяти профессора М. А. Мельнова. Это важное мероприятие для истории нашего вуза, так как именно кафедра экономики труда и управления персоналом почти полвека назад во главе с Михаилом Аркадьевичем Мельновым дала начало целому комплексу исследований научной организации труда и эффективности персонала на промышленных предприятиях региона.

Убежден, что для каждого из вас участие в этом мероприятии станет стимулом для самосовершенствования, а также для дальнейшего развития экономики труда в вашей организации, регионе, отрасли и стране. Желаю всем плодотворной работы, новых идей, четких ориентиров и успешного взаимодействия на пути к укреплению ценности созидательного труда в нашей стране!

Ректор ФГБОУ ВО «Уральский  
государственный экономический  
университет», доктор экономи-  
ческих наук, профессор

*Я. П. Силин*



### **Уважаемые гости, коллеги, друзья!**

В период с 14 по 18 ноября 2023 г. мы организовали нашу юбилейную XV Международную научно-практическую конференцию «Достойный труд — основа стабильного общества» для того, чтобы сообща обсудить возможности использования современных наработок в области управления персоналом и экономики труда в направлении науки, образования, бизнеса.

Конференция объединяет 12 официальных мероприятий, которые сфокусированы вокруг ряда направлений: развитие рынка труда, опыт предприятий в развитии научной организации труда, правовые аспекты трудовых отношений, устойчивое развитие технологий управления персоналом, психологические и нейрофизиологические аспекты созидательного труда, система профессиональных квалификаций и др.

Мы считаем, что необходима консолидация всех сил для того, чтобы решить проблемы, связанные с укреплением и развитием ценности созидательного труда. Для этого нужно сообща проводить исследования, совместно заниматься обучением студентов, вместе искать и внедрять новые практики повышения эффективности труда. Что для этого нужно? Партнерство, площадки для обмена опытом, мотивация двигаться вперед.

В рамках каждого дня конференции мы будем фиксировать знаковые договоренности и решения: создание попечительского совета кафедры экономики труда и управления персоналом, подписание соглашений о сотрудничестве с партнерами, ребрендинг кафедры и ее представленность в социальных сетях, перспективы создания профильного специализированного научного журнала, рекомендации магистрантам и аспирантам по их исследованиям и многое другое.

Приглашаю присоединиться к сообществу профессионалов в области экономики труда и управления персоналом — вместе мы сила и способны преодолеть любые препятствия!

Зав. кафедрой экономики труда  
и управления персоналом  
ФГБОУ ВО «Уральский  
государственный экономический  
университет», президент СРОО  
«Ассоциация руководителей  
и специалистов по управлению  
человеческими ресурсами»,  
кандидат экономических наук,  
доцент

*С. Б. Долженко*

# Рынок труда: гибкая реальность, тренды и аналитика

---

*М. В. Артамонова, Р. П. Колосова, М. В. Луданик*

*Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, г. Москва*

## **Дистанционность занятости и обучения в контексте формирования новой архитектуры рынка труда**

В статье рассматриваются основные аспекты поставленной проблемы: новая архитектура рынка труда – предпосылки и основные изменения, которые коснулись занятости и системы образования; дистанционная занятость – выявление новых возможностей для субъектов рынка труда; дистанционные работники и их современные компетенции как результат дистанционного обучения; дистанционное профессиональное обучение – плюсы и минусы для вузов и получателей услуг.

**Ключевые слова:** рынок труда; образование; дистанционная занятость; дистанционное дополнительное профессиональное обучение.

В рамках *первого аспекта* установлено, что современное состояние рынка труда определяется все более многосторонним и противоречивым воздействием как макроэкономических, так и микроэкономических факторов, под влиянием которых происходят многовекторные, сверхсложные изменения в структуре и иерархии его экономических, социальных и технологических параметров. Стали объективной реальностью: рост значимости экономической неопределенности; цифровизация; сокращение жизненных циклов техники, технологии, товаров и услуг; жесткость влияния экологической компоненты на сферу труда; социокультурный компонент; формирование новых моделей трудового поведения и др. Эти процессы оказывают фундаментальное влияние на реальное содержание, характер и условия труда; на структуру и организацию рабочих мест; на масштабы и технологии профессионального обучения; на ориентиры в затратах на персонал и системе мотиваций и в целом, на трудовые отношения [3]. Важно отметить, что одним из наиболее ярких и проблемных явлений стало формирование дистанционной занятости, ее форм и масштабов. При этом дистанционная занятость стала катализатором формирования дистанционных форм обучения на всех уровнях, в том числе, и в рамках повышения квалификации и дополнительного профессионального обучения.

В связи с этим, как обобщенное определение этого нового состояния занятости и ее последствий стало использоваться разработанное нами ранее [2] понятие «новая архитектура рынка труда». Ее комплексное изучение, выявление и оценка эффектов и рисков, а также возмож-

ностей корректировки качественными управленческими решениями, становится все более важной стратегической задачей для общества.

В рамках *второго аспекта* в анализе новой архитектуры рынка труда выделим некоторые важнейшие параметры, характеризующие дистанционное взаимодействие субъектов рынка труда и, как следствие, формирование дистанционной и платформенной занятости. Следует отметить, что именно эти формы занятости быстро развиваются, как в стабильном состоянии экономик, так и при форс-мажорных обстоятельствах, при этом отдельно следует отметить их стремительных захват рынка труда в сложной экономической, эпидемиологической, исторической, политической ситуациях.

Рассмотрим дистанционную занятость, проявившую себя тотально в пространстве рынка труда в период пандемии. А при снятии карантинных мер, многие работодатели и работники рассматривали ее для себя либо как временную, либо как полную только для отдельных рабочих мест.

Так, проводимый оперативный мониторинг занятости на сайте Минтруда России (апрель — май 2020 г.)<sup>1</sup> выявил ряд проблем, позволивший оперативно отрегулировать поведение субъектов рынка труда. Так, к примеру, работники российских предприятий отмечали (25,75 % из участвующих в опросе), что были организованы дистанционные рабочие места у них на предприятиях, а 29,19 % из участвующих в опросе — зафиксировали, что «ничего не было предпринято для организации таких мест»; оставшихся отправили либо в очередной не оплаченный отпуск, либо в административный в апреле — мае 2020 г.

В наших предыдущих исследованиях мы останавливались на плюсах и минусах распространения дистанционной занятости, при этом был сделан акцент на положительной стороне данного явления на рынке труда [4]. Период после 2020 г. дал возможность еще более углубленно оценить риски и ограничения, которые сформировали определенные проблемные поля и острые зоны риска.

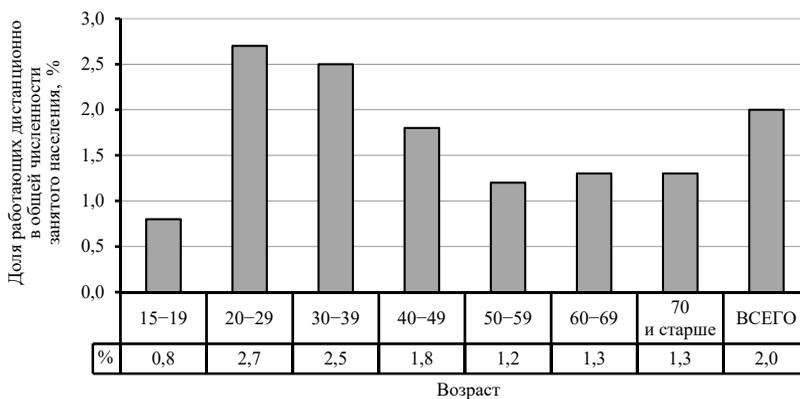
Для работника: отсутствие социализации на дистанционном рабочем месте, появление виртуальной социализации с ее последствиями и когнитивным диссонансом; экстренное и недостаточно полное обучение новым навыкам/компетенциям для электронного рынка труда; увеличение рабочего времени, и как следствие, выгорание на рабочем месте и др. Для работодателя: риск неполучения (в том числе и вовремя) результатов труда на дистанционном рабочем месте, и как следствие ор-

---

<sup>1</sup> *Опросы / Работа в России. Опрос: «Работа в период пандемии коронавируса»* (Минтруд РФ, 21 марта — 2 мая 2020 г.). URL: <https://trudvsem.ru/information/questionnaire/list> (дата обращения: 28.10.2023).

ганизация новой системы контроля, расчет рисков внедрения дистанционной занятости; организация, оснащение, обеспечение дистанционных рабочих мест (программами, рабочим оборудованием различной сложности и др.). Для общества: более глубокий уход молодежной когорты в виртуальное пространство, которое именно и диктует структуру новой архитектуры рынка труда; психологические срывы на дистанционных рабочих местах и дефицит специалистов в этой области, которые бы помогли в решении этих проблем и др.

Наш анализ, кроме того, показал, что дистанционная занятость обрела основательное легитимное состояние в пространстве российского рынка труда с 2021 г.<sup>1</sup> Следует отметить, что ею охвачены все возрастные категории, в том числе, и те, которые являются объектом особого регулирования государством (лица несовершеннолетние в возрастном диапазоне 15–19 лет) (рис. 1).

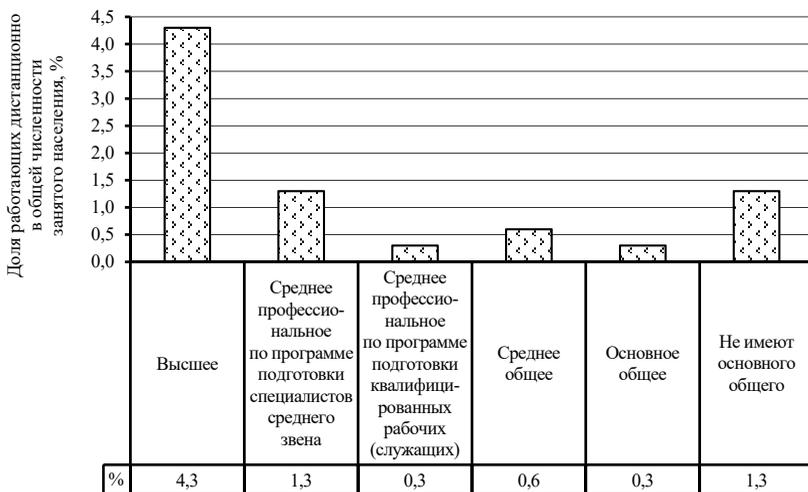


**Рис. 1.** Доля работающих дистанционно в разрезе возрастов в РФ (III кв. 2022 г.)<sup>2</sup>

При этом интерес со стороны работников с высшим образованием к дистанционной работе более высокий, нежели у представителей с другими уровнями образования (рис. 2).

<sup>1</sup> О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях: Федер. закон от 8 декабря 2020 г. № 407-ФЗ (вступил в силу с 1 января 2021 г.).

<sup>2</sup> Рис. 1 и 2 сост. по: *Итоги* выборочного обследования рабочей силы. Табл. 2.49. Занятое население, работающее дистанционно, по возрастным группам и уровню образования / Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11110/document/13265> (дата обращения: 28.10.2023).



**Рис 2.** Доля работающих дистанционно в разрезе уровня образования в РФ (III кв. 2022 г.)

Требует осмысления и специального анализа тот факт, что интерес со стороны молодых работников с высшим образованием к дистанционной занятости, возрастает. С точки зрения развития новой архитектуры рынка труда, по мере повышения образованности людей привлекательность дистанционной занятости увеличивается, и дистанционный рынок труда будет масштабно расширяться и требовать особого подхода к его регулированию (новых институтов, новых стандартов и пр.). Также для данного рынка необходимы новые профессиональные навыки, которые формирует система образования, и как следствие, появление в ней новых программ обучения по профессиональным компетенциям соответствующего уровня.

В рамках *третьего аспекта* поставлен вопрос о взаимосвязи дистанционной занятости и дистанционного обучения.

Сложная эпидемиологическая обстановка, связанная с распространением новой коронавирусной инфекции, явилась катализатором перевода всех образовательных учреждений на дистанционное обучение, радикально отличающееся от традиционного очного обучения в аудиториях. При этом дистанционным стало как общее, так и профессиональное обучение.

Использование профессионального дистанционного обучения не является новым подходом к преподаванию в отдельных российских вузах, так как оно частично уже применялось при изучении отдельных

дисциплин на разных направлениях обучения. Но одновременный перевод всей высшей профессиональной школы на дистанционное обучение на неопределенный срок и отсутствие накопленного опыта, который мог бы помочь при таком резком переходе к удаленному формату, создали проблемы, сказавшиеся на общем уровне подготовки обучающихся.

Для понимания эффективности дистанционного обучения большинство вузов, а также компаний регулярно проводят различные формы опросов обучающихся с этой целью. Так, к примеру, задачей опроса 31 423 обучающихся из вузов, представляющих все федеральные округа РФ, было оценивание эффективности реализации дистанционных форматов обучения [1]. По мнению обучающихся положительными факторами дистанционного обучения является экономия времени на дорогу к месту учебы и обратно; возможность самостоятельно структурировать свое время и др. Проблемные моменты дистанта, по их мнению, связаны с ограничением социальной жизни и контактов, а также уменьшением времени на очные занятия с преподавателями.

Перевод на дистанционное обучение сопровождался фундаментальными изменениями в организации труда преподавателей (рабочее место, рабочее время, оплата труда и т. д.) и организации учебного процесса обучающихся.

Особого внимания в этом контексте заслуживает анализ и понимание плюсов и минусов дистанционности в дополнительном профессиональном образовании. Так как в данном случае, объектом анализа являются работающие люди.

Анализ данной проблемы мы исследовали на примере системы дополнительного образования (ДПО) на экономическом факультете МГУ им. М. В. Ломоносова, которая включает в себя: профессиональные программы (программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки, программы профессиональной переподготовки с присвоением дополнительной квалификации), группа направления «Экономика и управление»<sup>1</sup>.

На экономическом факультете МГУ им. М. В. Ломоносова имеются 43 профессиональные программы, 26 из которых с заочной формой обучения с использованием дистанционных образовательных технологий и 12 с очно-заочной формой обучения.

К профессиональным программам экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова относятся:

– программы повышения квалификации, включающие 29 программ, из них 19 с заочной формой обучения с использованием дистан-

---

<sup>1</sup> Программы дополнительного образования МГУ им. М. В. Ломоносова. Экономический факультет. URL: <https://www.msu.ru/dopobr/programs/> (дата обращения: 28.10.2023).

ционных образовательных технологий и 5 программ с очно-заочной формой обучения;

– программы профессиональной переподготовки, включающие 10 программ, в том числе 5 с заочной формой обучения с использованием дистанционных образовательных технологий и 5 программ с очно-заочной формой обучения;

– 4 программы профессиональной переподготовки с присвоением дополнительной квалификации, 2 из которых с заочной формой обучения с использованием дистанционных образовательных технологий.

В рамках исследования, проведенного на экономическом факультете, выявлено, что благодаря дистанционным образовательным технологиям работник может получать образование без отрыва от производства в любое удобное для него время и в практически любой образовательной организации [5, с. 9].

Подводя итог анализу тенденций в области дистанционной занятости и дистанционного обучения, следует отметить, что общие изменения в экономике, связанные с формированием новой архитектуры рынка труда, обуславливают безальтернативность дистанционной занятости, и жестко актуализирует задачу соответствующего совершенствования организации труда и ее регулирования, через законодательные и нормативные акты.

Эти изменения также обуславливают активную интеграцию дистанционных технологий в образовательный процесс, приводят к быстрому увеличению целевой аудитории, разнообразию форматов дистанционного обучения (очного, смешанного/гибридного и др.), отвечающих необходимости формирования у слушателей профессионализма на современном рынке труда.

### Библиографический список

1. *Алешковский И. А., Гаспаршвили А. Т., Крухмалева О. В., Нарбут Н. П., Савина Н. Е.* Студенты вузов России о дистанционном обучении: оценка и возможности // Высшее образование в России. 2020. Т. 29, № 10. С. 86–100.

2. *Колосова Р. П., Луданик М. В.* Новая архитектура российского рынка труда в условиях цифровой экономики // Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность и инновации: сб. науч. ст. Витебск: ВГТУ, 2018. С. 100–108.

3. *Колосова Р. П., Луданик М. В.* Новые тренды в развитии экономики труда // Костинские чтения: сб. материалов II Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 19 апреля 2019 г.). М.: Академия труда и социальных отношений, 2019. С. 27–33.

4. *Луданик М. В.* Дистанционная занятость в России: перспективы развития и проблемы регулирования // *Уровень жизни населения регионов России.* 2007. № 8-9 (114-115). С. 71–86.

5. *Разумова Т. О., Бурак И. Д.* Дополнительное профессиональное образование как фактор развития человеческого капитала: вопросы теории // *Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика.* 2019. № 5. С. 3–14.

**А. В. Вахмянина**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Ключевые компетенции для успешного старта карьеры молодежи**

В современном мире для успешного старта карьеры молодежи необходимо обладать определенными компетенциями, которые определяются не только профессиональными знаниями. В статье рассматриваются ключевые непрофессиональные компетенции, которые помогут молодым людям достичь успеха в карьере. Отражены стратегии, которые рекомендованы молодым людям при планировании своего карьерного пути.

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

В настоящее время молодежь сталкивается с рядом вызовов на начальных этапах построения своей карьеры, таких как высокая конкуренция на рынке труда, быстро меняющиеся требования к профессиональным навыкам, постоянно обновляющиеся технологии, необходимость постоянного обучения и развития. По этой причине для успешного старта карьеры и ее дальнейшего успешного развития молодежи необходимо обладать определенными компетенциями, которые позволят быть конкурентоспособными на рынке труда в условиях современных вызовов и реалий [5].

Компетенции — это «не просто знания и умения, а способность удовлетворять сложные требования, используя и мобилизуя психо-социальные ресурсы (включая навыки и установки) в конкретном контексте» [4].

Компетенции могут быть различными в зависимости от конкретной профессии или отрасли. В настоящее время существует несколько подходов к классификации компетенций, среди которых можно выделить классический компетентностный подход. Согласно компетентностному подходу, все способности можно разделить на две большие группы — профессиональные и надпрофессиональные компетенции. В контексте данной статьи будут рассмотрены именно вторая группа навыков, позволяющая молодежи выполнять трудовые обязанности при начальном уровне профессиональных компетенций.

Согласно подходу А. В. Пеша, надпрофессиональные компетенции делятся на четыре кластера, представленных в таблице.

#### Кластер-классификация надпрофессиональных компетенций [4]

Название кластера	Входящие компетенции
Социо-эмоциональные компетенции	Взаимодействие с людьми; ориентация на клиента; работа в режиме высокой неопределенности и быстрой смены условий и задач; компетенции в области эмоционального интеллекта; гражданственность и сознание
Мышление и интеллект	Вычислительное мышление; креативное мышление и инновативность; прогностическое/стратегическое мышление; системное мышление; управление информацией
Коммуникативные компетенции	Общая коммуникативная коммуникация; мультиязычность и мультикультурность
Цифровые компетенции	Медиакомпетенция; взаимодействие с цифровыми системами и технологиями; общая техническая компетенция

Социо-эмоциональные компетенции — это набор навыков, знаний и умений, связанных с умением эффективно взаимодействовать с другими людьми и управлять своими эмоциями и поведением в социальных ситуациях. К ним относятся лидерские навыки, работа в команде, ориентация на результат, управление временем и ресурсами, когнитивная гибкость, эмоциональный интеллект, навыки в области устойчивого развития. Эти компетенции являются важными для успешной адаптации в обществе, организации и достижения личных и профессионально-карьерных целей [4].

Кластер «Мышление и интеллект» включает в себя навыки и умения, связанные с когнитивными процессами, такими как работа с «большими» данными, генерация идей, обучаемость и стремление к развитию, нестандартное мышление. Кроме того, кластер включает в себя умение управлять проектами, рисками, данными, в том числе навыки поиска, отбора и анализа информации. Навыки системного мышления также являются важными для молодых людей, которые хотят успешно начать свою карьеру, позволяя проследить причинно-следственную связь между процессами, а также понимать, как система изменяется во времени [4].

Под коммуникативным кластером компетенций подразумевается не просто умение взаимодействовать с людьми, а также и приобщение к разным культурам и работа с другими национальными культурными ценностями, что позволяет расширить круг способностей и навыков [4].

Технические навыки также являются важными для молодых людей, особенно в современном мире, где технологии играют все большую роль во всех отраслях. Это включает в себя умение работать с компьютером, программным обеспечением, социальными сетями, мессенджерами. Цифровая безопасность также является важным навыком, которым должна владеть современная молодежь [4].

Кроме того, для успешного старта карьеры молодежи необходимо использовать определенные стратегии, позволяющие задать правильное направление для развития.

Первый шаг к успеху в карьере — определение целей и стратегии. Необходимо задуматься о том, какие цели ставятся в процессе построения своей карьеры и какими способами они могут быть достигнуты. Разработка плана действий, который поможет вам достичь ваших целей также способствует успешному построению карьеры [1].

Для достижения успеха в карьере также необходимо постоянно развиваться и улучшать свои навыки. Изучение новых технологий, участие в тренингах и семинарах, чтение профессиональной литературы — все это поможет стать более конкурентоспособным на рынке труда и повысить свою ценность для работодателей [2].

Еще одним фактором построения успешной карьеры это поиск наставника, профессионала, который может помочь развиваться в карьере и дать ценные советы. Общение с ментором поможет узнать больше о профессии и о том, как достичь успеха в карьере [1].

Карьерный путь может быть нелинейным и неожиданным. Готовность к изменениям и адаптации к новым условиям также является важной стратегией для построения карьеры. Иногда необходимо изменить свой план действий или пересмотреть свои цели, чтобы достичь успеха в карьере [3].

Таким образом, достижение успеха в построении карьеры является долгим и трудным процессом, который требует постоянного развития и улучшения не только профессиональных навыков, но и надпрофессиональных компетенций. В особенности на начальных этапах построения своей карьеры молодежи стоит сделать упор на развитие различных сторон, помогающих успешно применять на практике имеющиеся знания о профессии. Так молодежь сможет достичь отличных профессиональных результатов и стать более конкурентоспособными на рынке труда вне зависимости от выбранной профессии.

### **Библиографический список**

1. *Голубева Т. С.* Стратегия построения карьеры студенческой молодежи // *Экономические системы.* 2021. Т. 14, № 4. С. 177–183.

2. Камарова Т. А. Необходимые компетенции студентов и выпускников вузов для успешного трудоустройства // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. 2021. № 4(47). С. 25–35.

3. Кориунов А. В., Куликов С. П. Формирование карьерных стратегий российской молодежи под воздействием инновационных форм социально-культурной деятельности // Социология. 2020. № 5. С. 283–288.

4. Пеша А. В., Шавровская М. Н., Николаева М. А. Азбука надпрофессиональных компетенций. Фреймворк. Казань: Бук, 2022. 92 с.

5. Шавровская М. Н., Пеша А. В. Результаты исследования особенностей управления карьерой студентами // Вопросы управления. 2020. № 6 (67). С. 71–80.

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

**М. Н. Гончарова, А. А. Кириенко**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## **Методы привлечения медицинских работников в Свердловской области**

В статье рассмотрены основные причины дефицита и факторы мотивации медицинского персонала, проанализированы текущее состояние и тенденции развития здравоохранения в Свердловской области, существующие меры государственной поддержки.

**Ключевые слова:** медицинский работник; здравоохранение; медицинская деятельность; Свердловская область.

С древних времен существовала проблема нехватки врачей и их доступности. В Месопотамии врачей было мало, и к ним обращались только в экстренных ситуациях. В древнекитайской медицине помощь в основном оказывалась высшим слоям общества. Неправильно поставленный диагноз мог стоить врачу жизни. В Древней Греции врачи лечили не только высокопоставленных лиц, но и малоимущих, для этого строились ксеноны при монастырях и крупных храмах, нахождения в которых было бесплатным.

Что касается России, то до 1864 г. медицинская помощь сельскому населению практически не оказывалась. Больницы находились только в крупных городах, но и здесь уровень помощи был чрезвычайно низким. В период существования Советского Союза система здравоохранения полностью сформировалась. Квалифицированная помощь стала доступна всем, но из-за низкого уровня финансирования развивалась медленно [2]. На современном этапе сложилась страховая система здравоохранения с государственным регулированием, каждый желающий может

обратиться за оказанием ему медицинских услуг как в государственные, так и коммерческие организации.

Основными причинами главной проблемы здравоохранения — дефицита медицинского персонала — являются низкий уровень оплаты труда, высокая физическая и эмоциональная нагрузка, попадание в группу риска заражения коронавирусной инфекцией. Усугублению проблемы дефицита трудовых ресурсов способствует их территориальная несбалансированность [1]. Чаще всего после увольнения медработники переходят работать в коммерческие медицинские учреждения или переезжают в другие районы Российской Федерации, иногда и за рубеж<sup>1</sup>.

Число больничных организаций на территории Свердловской области на конец 2021 г. составило 136 учреждение, амбулаторно-поликлинических организаций (поликлиники, амбулатории, диспансеры, поликлинические отделения в составе больничных организаций и др.) — 701, фельдшерско-акушерских пунктов — 583 (рис. 1).

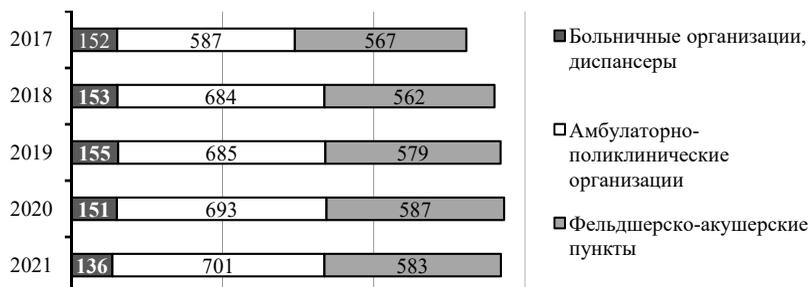


Рис. 1. Медицинские организации Свердловской области, 2017–2021 гг.<sup>2</sup>

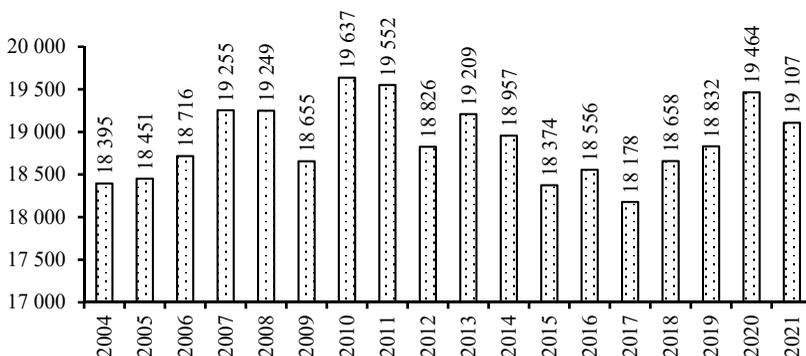
По данным Управления Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области количество фельдшерско-акушерских пунктов и амбулаторно-поликлинических организаций с 2017 по 2020 г. увеличивалось. Тенденция связана со строительством новых учреждений в малочисленных городах, а также осуществлением модернизации системы здравоохранения и оптимизации амбулаторно-поликлинических организаций не только региона, но и страны в целом. С 2019 по 2021 г. наблюдалось снижение количество больниц и диспан-

<sup>1</sup> Куда бегут врачи: сколько медиков уволилось из больниц Свердловской области в 2022 году / E1.ru. 2022. 21 нояб. URL: <https://www.e1.ru/text/health/2022/11/21/71809067/> (дата обращения: 26.10.2023).

<sup>2</sup> Рис. 1 и 2 сост. по: Управление Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области и Курганской области. URL: <https://sverdl.gks.ru/folder/29698> (дата обращения: 26.10.2023).

серов, вызванное оптимизацией бюджета за счет закрытия или объединения неэффективных учреждений.

По данным Росстата, количество медперсонала с 2004 по 2008 г. увеличилось с 18 397 до 19 249 чел. (рис. 2).



**Рис. 2.** Количество медицинских работников в Свердловской области, 2004–2021 гг.

Однако в 2009 г. произошел резкий спад, в том числе ввиду кризисной ситуации в стране. Решением проблемы стало создание и реализация программы по обеспеченности врачами и увеличению численности медицинского персонала в Свердловской области, которая привела к резкому увеличению персонала в 2010 г. С 2010 по 2012 г. происходило постепенное уменьшение количество врачей. Эксперты связывают это с высокой загруженностью медицинских работников и низкой зарплатой. Снижение государственного финансирования структурных преобразований сети здравоохранения в 2014–2015 гг. привело к сокращению мощностей здравоохранения, вызвав дефицит числа медицинских кадров. С 2017 по 2020 г. наблюдалась тенденция увеличения медицинского персонала. Это происходило в связи с увеличением финансирования здравоохранения и внедрением новых программ по улучшению этой сферы. В 2021 г. уменьшение количества занятых в здравоохранении, по данным Минздрава, наблюдалось вследствие увольнения врачей пенсионного возраста, так как нагрузка стала увеличиваться.

Каждый регион, сталкивающийся с нехваткой медицинских работников, должен выявить основные причины нехватки, определить объекты мотивации медицинских работников для того, чтобы оставаться в секторе здравоохранения, и оценить стимулы, необходимые для поддержания компетентной рабочей силы здравоохранения.

Факторы, влияющие на мотивацию и удержание медицинских работников:

- повышение оплаты труда;
- благоприятные условия труда и жизни в регионе;
- возможность для обучения и профессиональное развитие;
- продвижение по карьерной лестнице;
- общественное признание;
- льготы и надбавки к заработной плате.

С 2011 г. на территории Свердловской области реализуется программа «Земский доктор/фельдшер», цель — привлечение в небольшие населенные пункты высококвалифицированных медиков. За это время в села и малые города переехал 1 031 медицинский работник. Все они получили выплаты на хозяйственные нужды, которые участники программы могут потратить по собственному усмотрению.

После выявления нехватки узких специалистов, в больницах Среднего Урала для решения этой проблемы было предложено ввести выдачу жилищных сертификатов медицинским работникам необходимых специальностей, также был увеличен целевой набор в медицинский вуз, в том числе количество мест в УГМУ для «целевиков».

В целях сокращения дефицита кадров в амбулаторно-поликлиническом звене с 2014 г. предусмотрена единовременная компенсационная выплата в размере 1 млн р., которая предоставляется в соответствии с ч. 12 ст. 51 Федерального закона от 29 ноября 2010 г. № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации» медицинским работникам в возрасте до 50 лет, имеющим высшее медицинское образование, прибывшим на работу в сельский населенный пункт либо рабочий поселок, расположенный на территории Свердловской области, или переехавшим на работу в сельский населенный пункт либо рабочий поселок, расположенный на территории Свердловской области, из другого населенного пункта и заключившим с Министерством здравоохранения Свердловской области договор.

С 2018 г. в целях укомплектования медицинскими кадрами фельдшерско-акушерских пунктов и службы скорой медицинской помощи в программу «Земский доктор» внесены изменения. Единовременную компенсационную выплату в размере 0,5 млн р. получают фельдшеры, трудоустроенные в сельские населенные пункты, рабочие поселки, поселки городского типа или города с населением до 50 тыс. чел.

В 2020 г. из-за возникших эпидемиологических рисков и увеличения нагрузки на персонал государственных медицинских организаций Свердловской области, оказывающих медицинскую помощь при заболевании Covid-19, подпрограммой 6 предусмотрено финансовое обес-

печение расходов, связанных с оплатой отпусков и выплатой компенсации за неиспользованные отпуска медицинским и иным работникам за счет средств резервного фонда Правительства Российской Федерации, а также выплатами стимулирующего характера за дополнительную нагрузку медицинским работникам, участвующим в проведении вакцинации взрослого населения против Covid-19.

В 2019 г. разработан проект «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами в Свердловской области», который будет реализовываться до 2024 г. Для увеличения специалистов в области здравоохранения вводятся следующие методы: государственная поддержка медицинских работников, поступивших на работу в областные государственные и муниципальные учреждения здравоохранения Свердловской области (выплата «подъемных»); ежемесячная денежная компенсация части расходов на оплату жилого помещения по договору найма (поднайма) жилых помещений отдельным категориям граждан из числа медицинских работников; повышение квалификации и переподготовка медицинских кадров.

Несмотря на проводимые меры, до сих пор наблюдается нехватка отдельных специалистов. Данной проблемой активно занимается Минздрав Свердловской области, проводя представленные выше программы, улучшая и дорабатывая их каждый год. Важно, что дефицит медицинских работников был выявлен. Ведь недостаток работников в области здравоохранения в сочетании с непропорциональной их концентрацией в развитых городах и маленьких населенных пунктах мешает достижению ключевых приоритетов здравоохранения, таких как снижение смертности, увеличение доступности получения медицинской помощи, расширение охвата вакцинами и борьба с эпидемией. Необходимо развивать область здравоохранения и увеличивать количество медработников для того, чтобы любой желающий мог иметь доступ к качественному и своевременному лечению.

### **Библиографический список**

1. *Арбузова Д., Гончарова М. Н., Перминова К. С.* Развитие локальных рынков труда в пространстве муниципальных образований // Достойный труд — основа стабильного общества: сб. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 2–3 ноября 2015 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2015. С. 7–12.
2. *Щукина Т. В., Жадан Н. А.* Исторические аспекты становления медицинских учреждений в России: от Киевской Руси до начала XX века // Молодой ученый. 2016. № 7-4 (111). С. 44–46.

**М. А. Загорина, В. С. Мурашов**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Подготовка конкурентоспособных кадров для рынка труда в эпоху цифровизации: возможности и угрозы**

Статья посвящена проблемам подготовки специалистов для рынка труда в условиях цифровизации образования. Особое внимание уделено возможностям, которые открывает цифровизация перед системой подготовки кадров. Выявлены риски, сопряженные с процессом цифровизации. Авторы приходят к выводу о необходимости совершенствования нормативно-правового регулирования в данной сфере.

**Ключевые слова:** кадры; компетенции; конкурентоспособность; рынок труда; цифровизация.

Цифровизация всех сфер общественной жизни стала значимой мировой тенденцией. С развитием технологий и растущим значением цифровой экономики цифровизация создает новые возможности для обучения и преподавательской деятельности. В то же время цифровизация дает импульс для совершенствования системы подготовки конкурентоспособных кадров. В рамках статьи рассмотрим риски и возможности, связанные с цифровизацией российской системы образования, одной из ключевых задач которой является подготовка кадров для рынка труда.

Одной из наиболее важных возможностей, предоставляемых цифровизацией, является персонализированное обучение. Используя передовые методы анализа данных и искусственный интеллект, преподаватели и разработчики образовательных курсов могут адаптировать образовательный контент к индивидуальным потребностям обучающихся, улучшая результаты обучения и делая образование более востребованным с точки зрения приобретаемых компетенций.

Цифровое образование позволяет расширить доступ к качественному образованию, особенно для обучающихся в отдаленных или малообеспеченных районах. Онлайн-платформы, видео лекции и цифровые библиотеки могут предложить студентам, независимо от их географического положения, обширные ресурсы, способствующие более справедливому распределению образовательных возможностей.

Цифровизация открывает перед преподавателями множество возможностей для профессионального развития и сотрудничества. Теперь преподаватели могут получить доступ к огромному количеству информации и ресурсов, участвовать в онлайн-обучении и сотрудничать со своими коллегами по всему миру. Обмен идеями и передовыми практиками обучения, в том числе корпоративного, жизненно важны для поддержания высокого качества образования и востребованности выпускников образовательных организаций на рынке труда.

В то же время цифровизация сопряжена с некоторыми рисками.

Во-первых, доступ к технологиям, высокоскоростному Интернету и цифровая грамотность неодинаковы по всей стране, при этом сельские районы и районы с низким уровнем дохода сталкиваются со значительными проблемами. Этот разрыв может усугубить существующее неравенство как в процессе получения образования, так и после — в период трудоустройства молодого специалиста.

Во-вторых, поскольку цифровизация приводит к сбору и хранению больших объемов конфиденциальных данных, возникают опасения по поводу конфиденциальности и безопасности данных. Обеспечение соблюдения законов о защите данных и сохранение конфиденциальности информации об обучающихся и преподавателях имеет решающее значение для укрепления доверия к системам цифрового образования и обучения.

В-третьих, поддержание качества образования в цифровой среде является еще одной важной задачей. Обеспечение соответствия онлайн-курсов и ресурсов образовательным стандартам и запросам работодателей, справедливая и точная оценка успеваемости обучающихся имеют решающее значение для успеха цифрового образования.

В связи с этим перед государством сегодня встает задача по совершенствованию законодательства, регулирующего процесс цифровизации образования и обучения. В частности, нормативно-правовое регулирование системы подготовки кадров для рынка труда в эпоху цифровизации должно быть нацелено на обеспечение надежности защиты данных участников процесса образования и обучения, гарантировать неприкосновенность частной жизни и информационную безопасность как обучающихся, так и преподавателей. Помимо этого, оно должно обеспечивать соответствие цифрового образования тем же стандартам качества, что и традиционные формы образования и обучения. Это позволит сохранить авторитет и ценность образования, получаемого в онлайн и дистанционном форматах, в глазах студентов, преподавателей и работодателей. Кроме того, нельзя забывать и о важности вопросов защиты интеллектуальной собственности. Образовательный контент сегодня практически никак не защищен от несанкционированного размещения в сети Интернет без разрешения правообладателей. Достаточно сложно сегодня даже используя право на судебную защиту, взыскать компенсацию за «слитые в сеть» образовательные ресурсы. Да и размер таких компенсаций зачастую весьма незначителен. Этот нюанс имеет решающее значение для поощрения инноваций и сотрудничества в области цифрового образования, особенно если речь идет о привлечении иностранных лекторов, тренеров и коучей. В дополнение отметим, что

не стоит забывать и о повышении цифровой грамотности и цифровых компетенций среди преподавательского состава [1]. Было бы не лишним закрепить право преподавателей на повышение квалификации в области цифровых образовательных технологий минимум раз в год за счет работодателя. И, наконец, совершенствование нормативно-правового регулирования цифровизации системы подготовки кадров для отечественного рынка труда должно быть направлено на расширение возможностей для сотрудничества между учебными заведениями, государственными учреждениями и частным сектором в разработке и реализации инициатив в области цифрового образования и обучения персонала. Это включает в себя обмен передовым опытом, ресурсами и исследованиями [3]. Необходимо сформировать правовую основу для развития партнерских отношений между системой образования, бизнес-сообществом, населением и органами власти [2] в целях цифрового обновления системы образования и обучения, которая бы готовила специалистов, востребованных на рынке труда.

Таким образом, подготовка конкурентоспособных кадров для рынка труда в эпоху цифровизации сопряжена как с рисками, так и с возможностями, требующими тщательного и комплексного анализа. Адаптируя и обновляя нормативную базу для решения возникающих в процессе перехода образовательных технологий на «цифровые рельсы», Россия может в полной мере использовать потенциал системы образования, обеспечивая всех своих граждан качественным образованием, востребованным в современных экономических условиях. Используя возможности и снижая риски, сопряженные с процессом цифровизации, можно добиться построения высокоэффективной системы подготовки конкурентоспособных кадров для рынка труда.

### Библиографический список

1. *Быковская Е. Н., Рыбина М. Н.* Цифровизация как фактор повышения качества и конкурентоспособности отечественного высшего образования // Общество: социология, психология, педагогика. 2020. № 6. С. 10–13.
2. *Глушанок Т. М.* Социальное партнерство как средство повышения качества профессионального образования // Современные проблемы науки и образования. 2008. № 6. С. 80–83.
3. *Грязнова Е. В.* Роль высшего образования в формировании конкурентоспособности специалистов на рынке труда // Современное педагогическое образование. 2023. № 4. С. 383–386.

**Е. Г. Корнильцева, И. В. Агафонова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Влияние образования на экономику региона**

Рассматривается связь между территориальной плотностью инфраструктуры высшего профессионального образования и характером развития, а также перспективами экономики нефтегазового региона. Обозначены условия повышения эффективности образовательного процесса, воздействующие на трудоустройство молодежи, перечислены факторы, негативно отражающиеся на привлекательности работы для выпускников вузов. Приводится обзор позиций экспертов по данной теме.

**Ключевые слова:** высшее образование; экономическое развитие; молодежь; трудоустройство.

Индустриальное освоение территории Обского Севера значительно повлияло на все сегменты общественной жизни, в частности, на систему высшего образования: именно она должна реагировать на трансформацию рынка труда, участвуя в формировании конкурентоспособных кадров в соответствии с требованиями промышленности.

На Обском Севере, по мнению экспертов, ситуация в образовательной сфере значительно отличается от других регионов страны: на территории ХМАО нет федеральных и опорных вузов; ограниченное количество бюджетных мест; колледжи и вузы имеют разную ведомственную принадлежность («свои» и федеральные); присутствует недоверие к «местным» учреждениям среди населения и пр. [1].

Известно, что потребность в рабочих кадрах связана с экономической структурой, демографическим составом населения, его образовательным уровнем, условиями труда. Исследования в Ханты-Мансийском автономном округе это подтверждают.

Экономика ХМАО входит в топливно-энергетический комплекс и отличается преобладанием сырьевого сектора, в связи с чем проблема диверсификации и инновационное развитие экономической составляющей выходят на первый план. Последние годы наблюдается разрыв между потребностью в квалифицированных специалистах и предложением на рынке труда региона, что можно объяснить отсутствием маркетинговой составляющей в работе образовательных учреждений, игнорированием современных запросов предприятий, качеством подготовки специалистов. В результате работодатели вынуждены принимать на свободные вакансии граждан других государств.

В. Г. Логинов, высказываясь по данному вопросу, приходит к выводу, что «ввиду структурных изменений в экономике ХМАО — Югры во всех секторах значительно возрастут требования к квалификации работников, новым знаниям и умениям. А новая экономика, основанная

на знаниях, потребует вовлечения каждого жителя округа в процесс обучения и переобучения, и участия в нем на протяжении всей жизни» [2, с. 78].

В исследованиях экспертов обоснована корреляция между количеством аспирантов и параметрами социально-экономического развития региона [1]. Согласно прогнозам, сотрудничество образовательных учреждений с производственной сферой посредством освоения дополнительных профессиональных программ способно помочь трудоспособному населению освоить новые компетенции и занять свою нишу на трудовом рынке.

В числе обстоятельств, способствующих формированию привлекательности профессионального образования, можно назвать практику написания выпускной квалификационной работы в виде стартап-проекта, увеличение количества бюджетных мест в вузах Югры, сокращение оттока кадров с территории округа, развитие передовых технологий и т. д.

А. Н. Пилясов отмечает, что «реальностью многих регионов северной периферии России в последние 15 лет стал острый, практически повсеместный дефицит квалифицированных кадров. Молодежь северных регионов покидает родные места ...» [3, с. 332].

Университеты Обского Севера по-своему встроены в экономику округа и их функционирование зависит от уровня автономности и такого субъективного фактора, как стратегия управления и развития вуза.

Содержание и задачи модернизации региональных вузов заключаются в сочетании местной специфики и государственных интересов, что напрямую имеет отношение к университетским комплексам, которые начали возникать на Севере в 1990-е гг. Данный процесс является достаточно трудоемким и сложным. Несмотря на готовность обеспечить преемственность между всеми ступенями образования, последние остаются относительно независимыми. На современном этапе объединение субъектов образовательного процесса от школьных учреждений до вузовских должно способствовать их интеграции в общее пространство, что способно придать системе образования целостность и стабильность.

Именно в школе начинается процесс освоения социальных ценностей и формирование личности будущего выпускника. Связь «школа — университет» выступает значимым фактором развития интеллектуального потенциала региона [4].

Несмотря на ускоренное развитие, региональная экономика все еще остается экономикой спроса. Соответственно, у выпускников-специалистов открываются большие возможности заполнения многочис-

ленных вакантных рыночных ниш и организации оригинальных рабочих мест, ориентированных на неудовлетворенные традиционными сервисами специфические местные потребности. Речь идет о создании нового облика экономической жизни, которого нет в европейской части страны.

Таким образом, решение задач регионального экономического развития и совершенствование системы среднего и высшего профессионального образования замыкаются друг на друга. Высококвалифицированные специалисты придают импульс хозяйственной жизни округа, а передовые технологии, в свою очередь, служат стимулом опережающего роста уровня подготовки персонала.

### Библиографический список

1. Карминская Т. Д., Исламутдинов В. Ф. Влияние высшего и среднего профессионального образования на развитие экономики Ханты-Мансийского автономного округа — Югры // Экономика региона. 2021. Т. 17, вып. 2. С. 445–459.
2. Логинов В. Г. Состояние и перспективы воспроизводства трудовых ресурсов в северном регионе // Экономика региона. 2011. № 1. С. 73–78.
3. Пилясов А. Н. И последние станут первыми. Северная периферия на пути к экономике знания. М.: УРСС, 2009. 542 с.
4. Родионов Д. Г., Зайцев А. А., Дмитриев Н. Д. Интеллектуальный капитал в стратегии обеспечения экономической безопасности Российской Федерации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 10-2. С. 156–166.

**О. В. Косова**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

### Социальный рекрутинг — цифровое решение поиска и подбора персонала

В статье представлено понятие социального рекрутинга, рассмотрена практика применения информационного ресурса социальных сетей как цифрового решения при поиске кандидатов; представлены основные возможности и преимущества медиаплатформ при поиске и подборе персонала.

**Ключевые слова:** социальный рекрутинг; социальные сети; информационный ресурс; поиск персонала; подбор персонала.

XXI в. характеризуется глобализацией, инновациями, бурным развитием Интернета и информационных технологий. Цифровые факторы стали предпосылками появления такого элемента как «социальные сети». Первые сети появились в 1995 г., с каждым годом количество

пользователей социальных медиа только растет, так в 2022 г. количество пользователей составило 58,4 % всего населения Земли<sup>1</sup>.

Социальные сети — это онлайн-платформы, которые пользователи используют для создания социальных отношений: создают свои личные профили, формируют новые знакомства, виртуально обмениваются информацией с участниками соцсетей, поддерживают контакты с участниками сообществ по общим интересам.

Если первоначально социальные сети создавались только для общения, то со временем спектр социальных взаимодействий расширился. Миллионы людей и в нашей стране, и также за рубежом в настоящее время используют ежедневно социальные сети, что делает их прекрасным цифровым решением для различных сфер бизнеса: продвижения таргетированной рекламы и бренда работодателя, маркетинга, рекрутинга.

В последнее время социальные сети как информационный ресурс стал использоваться рекрутерами в качестве еще одного решения для поиска и подбора персонала. Появилось понятие «социальный рекрутинг» — цифровое решение при поиске и подборе кандидатов, где в процессе используются социальные сети, веб-сайты, медиaplatformы и профессиональные онлайн-площадки [1; 2; 3].

Цифровое решение для поиска кандидатов, для оценки их профессионального потенциала и соответствия потребностям компании осуществляется на использовании предоставляемых возможностей социальных онлайн-платформ.

Социальные сети как информационный ресурс обладают рядом возможностей для нахождения кандидатов, отметим основные из них:

– *поиск вакансий/резюме*: возможность размещать вакансии/резюме в ряде социальных сетей, которые могут использоваться для поиска подходящих кандидатов; возможность опубликовать вакансии среди необходимой аудитории;

– *поиск кандидатов по ключевым словам*: возможность искать кандидатов в ряде социальных сетей по ключевым словам, связанным с критериями должности по которой осуществляется поиск;

– *поиск кандидатов в профсообществах*: возможность поиска кандидатов в профессиональных сообществах, созданных в социальных сетях, что позволяет найти кандидатов в необходимой профессиональной сфере (особенно это важно для поиска в узкоспециализированных профобластях);

---

<sup>1</sup> *Digital 2022: Another Year of Bumper Growth // We Are Social. 2022. 26 Jan. URL: <https://wearesocial.com/uk/blog/2022/01/digital-2022-another-year-of-bumper-growth-2/> (дата обращения: 04.05.2023).*

– *оценка профессиональных навыков*: возможность просматривать личные профили кандидатов, знакомиться с портфолио и профессиональными достижениями потенциального кандидата в формате онлайн-резюме, возможность оценить профессиональные качества;

– *оценка надпрофессиональных навыков*: возможность просматривать личные профили кандидатов и оценить надпрофессиональные качества потенциального кандидата.

Многие люди используют социальные сети ежедневно, что может означать, что они могут быстрее откликнуться на вакансию или получить сообщение о новом предложении работы. Большое количество пользователей социальных сетей предоставляют собой большое количество потенциальных кандидатов. Можно отметить, что социальные сети собирают некоторые определенные данные о своих пользователях (например, о географическом месте проживания, демографические сведения и др.), что может помочь сузить целевую аудиторию при поиске кандидатов для определенной вакансии.

Отметим основные преимущества практики применения социальных сетей при поиске и подборе кандидатов:

- быстрый поиск кандидатов;
- широкий охват потенциальных кандидатов;
- сокращение затрат и времени на поиск кандидата;
- возможность оценки hard и soft skills кандидатов;
- легкость связи с кандидатами.

Таким образом, можно отметить, что социальные сети предоставляют уникальные возможности для поиска кандидатов на вакансии. Использование социальных сетей для поиска кандидатов является более экономичным способом, чем использование других каналов. Здесь можно найти квалифицированных специалистов в разных областях, найти кандидатов с уникальным набором навыков и опыта работы, сократить время поиска и найти кандидатов, которые не были найдены при поиске в других каналах.

Однако, использование социальных сетей в работе по подбору персонала также может быть связано с определенными рисками:

- недостаточная надежность информации;
- нарушение конфиденциальности данных;
- возможность получения откликов от кандидатов, которые не соответствуют поисковым критериям.

Социальный рекрутинг можно использовать не для всех категорий персонала, но его можно рассматривать как дополнительный инструмент и цифровое решение при поиске и подборе кандидатов. Для эффективного использования необходимо его грамотное планирование.

## Библиографический список

1. *Любачев П. А.* Технологии социального рекрутинга во «ВКонтакте» // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2019. № 4 (32). С. 370–374.
2. *Семина А. П.* Использование социального рекрутинга в HR-маркетинге // Вестник Академии знаний. 2020. № 37 (2). С. 286–292.
3. *Солоха В. В.* Использование социальных сетей в рекрутинге // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2022. № 12. С. 53–60.

*Научный руководитель: Т. А. Камарова,*  
кандидат экономических наук

**Е. А. Лаптева, Н. В. Дрягунова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## Исследование факторов, влияющих на уровень заработной платы специалистов в сфере информационной безопасности

В статье приводятся результаты исследования, посвященного наличию взаимосвязи между размером заработной платы специалистов информационной безопасности и опытом работы, а также между размером заработной платы и режимом работы. Исследование выполнено с применением статистического теста Краскела – Уоллиса в среде программирования R.

**Ключевые слова:** специалист в сфере информационной безопасности; аналитика; заработная плата; статистический тест; тест Краскела – Уоллиса; язык программирования R.

В последнее время в России специалисты по информационным технологиям попадают в верхние строки рейтингов самых высокооплачиваемых специальностей. Специалисты в сфере информационной безопасности не являются исключением. В современном мире информация играет ключевую роль в бизнесе и повседневной жизни, поэтому ни одна уважающая себя организация не может обойтись без специалистов в сфере информационной безопасности (ИБ), обеспечивающих безопасность и доверие к цифровым системам. Специалисты ИБ отвечают за защиту информации от киберугроз, таких как вирусы, хакерские атаки и другие формы вредоносного программного обеспечения. Также специалисты ИБ занимаются разработкой и внедрением мер безопасности, обучением сотрудников и мониторингом систем на предмет уязвимостей. В связи с этим специалисты ИБ стали востребованы на рынке труда, что напрямую сказывается на росте заработных плат в этой сфере. При этом на уровень зарплаты отдельного специалиста влияет некоторый набор факторов.

Существует ряд исследований, посвященных изучению факторов, которые определяют размер заработной платы. Одной из известных научных работ на эту тему является статья Э. Асп и Х. Ухмаваара [1]. А. Е. Жминько, Е. В. Вакуленко, Е. С. Сергеева в статье [2] рассмотрели влияние социально-экономических факторов на уровень заработной платы. Согласно результатам указанных исследований, заработная плата специалиста зависит от ряда факторов, таких как опыт работы, уровень профессионализма, режим работы, размер компании, регион головного офиса и др.

Цель данной статьи — изучение зависимости заработной платы специалиста по информационной безопасности от некоторых условий.

В статье проведено исследование датасета Data Science Job Salaries<sup>1</sup> с помощью возможностей языка R. Датасет содержит данные за 2020–2022 гг. о специалистах в области информационной безопасности. В таблице приведен список переменных, использованных в исследовании.

### Переменные исследования

Переменная	Тип данных	Описание переменной
salaries_cyber	dataframe	Наименование датасета
experience_level	string	Опыт работы. Возможные значения: EN — Начальный уровень / Юниор; MI — Средний уровень / Промежуточный; SE — Старший уровень / Эксперт; EX — Исполнительный уровень / Директор
salary_in_usd	int	Сумма зарплаты за год в долларах США
remote_ratio	int	Режим работы: 0 — работа не является удаленной (удаленно выполняется менее 20 % рабочего времени); 50 — частично удаленная работа; 100 — полностью удаленная работа (более 80 %)

Для выявления наличия зависимости между переменными используются статистические тесты, представляющие собой инструмент, который позволяет провести объективную оценку данных и проверить гипотезы. В основе статистического теста, который был использован в исследовании, лежит понятие нулевой гипотезы — предположения о том, что между переменными имеется какая-либо взаимосвязь [3]. Сформулируем нулевые гипотезы. Будем выполнять проверку о наличии зависимости, сравнивая средние заработные платы специалистов с разными параметрами.

---

<sup>1</sup> Data Science Job Salaries. URL: <https://www.kaggle.com/datasets/ruchi798/data-science-job-salaries/data> (дата обращения: 25.10.2023).

*H0*: средние заработные платы специалистов в сфере ИБ одинаковы для специалистов с разным опытом работы. Соответственно, альтернативная гипотеза состоит в том, что зарплаты таких специалистов различны.

*H1*: средние заработные платы специалистов в сфере ИБ одинаковы для специалистов с разным режимом работы. Соответственно, альтернативная гипотеза состоит в том, что зарплаты таких специалистов различны.

Для выбора теста для проверки гипотез проверим, подчиняются ли данные заработных плат нормальному распределению. На рис. 1 представлены результаты теста Шапиро — Уилка. Заметно, что *p*-значение меньше 0,05, что указывает на то, что распределение данных не является нормальным.

```
> shapiro.test(T$salary_in_usd)

      Shapiro-Wilk normality test

data:  T$salary_in_usd
W = 0.86285, p-value < 2.2e-16
```

**Рис. 1.** Результаты проверки гипотезы о типе распределения данных о заработной плате

Переменная «Опыт работы» может принимать четыре уникальных значения, а данные переменной «Сумма зарплаты за год» не являются нормально распределенными, необходимо использовать аналог однофакторного дисперсионного анализа — тест Краскела — Уоллиса (рис. 2).

```
> kruskal.test(T$salary_in_usd ~ T$experience_level)

      Kruskal-Wallis rank sum test

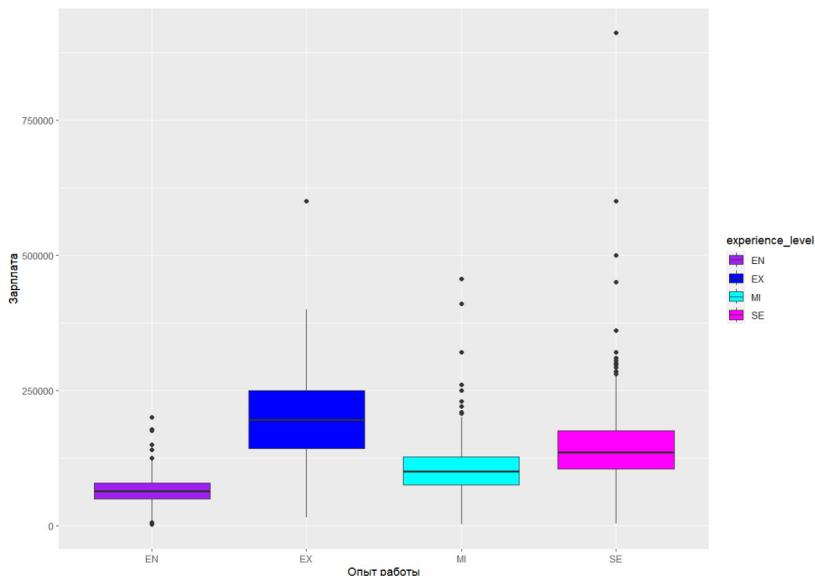
data:  T$salary_in_usd by T$experience_level
kruskal-wallis chi-squared = 415.74, df = 3, p-value < 2.2e-16
```

**Рис. 2.** Результаты проверки гипотезы о равенстве средних зарплат специалистов с разным опытом работы

По результатам теста Краскела — Уоллиса можно сделать вывод, что нулевая гипотеза об равенстве средних заработных плат специалистов с разным опытом работы отвергается и принимается альтернативная гипотеза. Можно сказать, что зависимость между заработной платой и опытом работы существует. Вывод был сделан, основываясь на *p*-значении (менее 0,05).

На рис. 3 представлен график, который подтверждает наши выводы: самая небольшая зарплата у специалистов начального уровня

(Юниор, EN), дальше у специалистов среднего уровня (Промежуточный, MI), затем у специалистов старшего уровня (Эксперт, SE) и самая высокая — у уровня Директор (EX).



**Рис. 3.** Зависимость заработной платы от опыта работы

Рассмотрим, существует ли взаимосвязь между заработной платой и режимом работы. На рис. 4 представлен отчет о проверке гипотезы о равенстве средних зарплат специалистов с разным режимом работы. Основываясь на том, что р-значение равно 0,003221 можно сделать вывод о том, что существует зависимость между заработной платой и режимом работы.

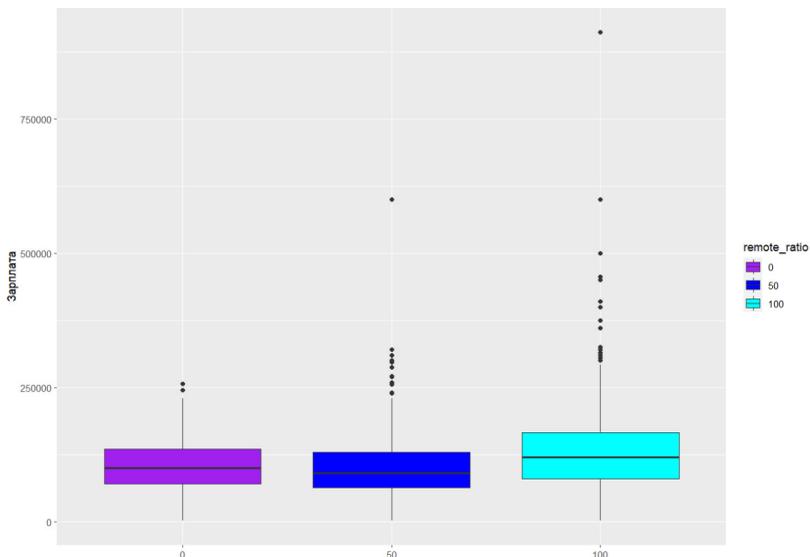
```

kruskal-wallis rank sum test

data: T$salary_in_usd by T$remote_ratio_
kruskal-wallis chi-squared = 13.779, df = 3, p-value = 0.003221
    
```

**Рис. 4.** Результаты проверки гипотезы о равенстве средних зарплат специалистов с разным режимом работы

На рис. 5 представлена диаграмма, которая иллюстрирует выводы: специалисты, работающие удаленно, в среднем получают большую заработную плату, чем остальные.



**Рис. 5.** Зависимость заработной платы специалистов сферы ИБ от типа занятости

Таким образом, используя методы статистического анализа мы подтвердили гипотезы о том, что заработная плата специалистов сферы ИБ зависит как от опыта работы, так и от режима работы. Наше исследование подтверждает выводы авторов исследования [1] о факторах, влияющих на уровень заработной платы специалистов.

### Библиографический список

1. *Асп Э., Ухмаваара Х.* Факторы, определяющие заработную плату // Журнал социологии и социальной антропологии. 1999. Т. 2, № 4. С. 128–144.
2. *Жминько А. Е., Вакуленко Е. В., Сергеева Е. С.* Эконометрический анализ влияния социально-экономических факторов на заработную плату населения в России // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 41 (3). С. 448–451.
3. *Перов А. А.* Применение статистических тестов NIST для анализа выходных последовательностей блочных шифров // Научный вестник Новосибирского государственного технического университета. 2019. № 3 (76). С. 87–96.

Научный руководитель: **С. В. Бегичева**,  
кандидат экономических наук

**В. В. Лысенко**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Состояние, тенденции и перспективы рынка труда и структуры занятости населения ХМАО — Югры: общее и особенное**

Статья посвящена текущей ситуации на рынке труда и в сфере занятости населения Ханты-Мансийского автономного округа — Югры. Региональные «сюжеты» рассматриваются со стороны их сходств и различий с общероссийскими. Из общего и особенного в социально-экономической динамике Югры формулируются тенденции и намечаются перспективы рынка труда и структуры занятости промышленных и сельских районов, автономного округа в целом. Утверждается необходимость взаимодополняющего сочетания федеральных и региональных социальных программ для успешного решения существующих проблем и предупреждения будущих.

**Ключевые слова:** рынок труда; занятость; безработица; диверсификация.

Рынок труда ХМАО — Югры, как и российское общество в целом, переживает сегодня качественную трансформацию, смысл, содержание и, тем более, конечные результаты которой еще во многом не ясны. Ситуация с занятостью отчасти повторяет общероссийскую динамику, с другой стороны, имеет выраженную региональную специфику. Последняя в значительной мере связана с советской «родословной» демографической и социально-экономической карты округа.

Очевидно, в среднесрочной перспективе сырьевой сектор сохранит доминирующее положение в экономике региона. Но также не вызывает сомнений, что его удельный вес будет сокращаться. Причем с ускорением. Абсолютное уменьшение добычи (фиксируется с 2009 г.) обусловлено истощением легкоизвлекаемых запасов в отсутствие адекватного замещения вновь разведанными объемами и снижением внешнего спроса на сырую нефть и трубопроводный газ. Даже если мировая экономика не сорвется в штопор глобальной рецессии, нефтяной рынок, судя по всему, прошел свою высшую точку, и экспертные оценки касаются только скорости, с какой он продолжит сжиматься. Заявленный промышленно развитыми странами курс на декарбонизацию усиливает тенденцию снижения доли углеводородов в энергетическом балансе и необратимо меняет сырьевую конъюнктуру. Добывающие компании, работающие в ХМАО, еще несколько лет назад озвучили планы снижения физических объемов производства. Относительное уменьшение вклада недропользователей в валовой региональный продукт (ВРП) — следствие ускоренного, по сравнению с топливно-энергетическим комплексом, развития несырьевых отраслей экономики округа.

В связи с обозначенными процессами неизбежно встанет масштабная задача перераспределения трудовых ресурсов. В ближайшее время заметного сокращения занятых в нефтегазодобыче не просматривается. А вот тенденция увеличения численности работников отрасли, видимо, себя исчерпала. Конечно, последнее связано не только с падением объемов производства, но и с развитием технологий (интенсификация нефтедобычи), не требующих прежнего количества живого труда на единицу продукции.

Несмотря на отложенный характер проблемы, диверсификация остается в актуальной повестке. Кроме рациональных соображений, она питается из вполне объективных источников, прежде всего, высокой востребованности широкой номенклатуры услуг и товаров местного производства в следствие известной удаленности от «большой» земли, крупных промышленных, финансовых, культурных центров. Конечно, многие факторы, как та же оторванность от европейской части страны, действуют в обе стороны, а некоторые даже преимущественно в негативную (не самый удобный климат для развития полной линейки современных потребительских сервисов, хозяйственная история региона, накладывающая «долгоиграющий» отпечаток на его социально-культурный ландшафт), и нужны согласованные усилия окружных и муниципальных властей, чтобы направить энергию перемен в нужное русло.

О достижениях можно спорить, но, в любом случае, с набившей оскомину монопрофильностью сегодня уже далеко не так однозначно. Если историческую «вотчину» ЛУКОЙЛА — Лангепас — с известными натяжками еще можно назвать моногородом, то Нижневартовск и, особенно, Сургут сегодня — крупнейшие в Северо-Западной Сибири культурные и научно-образовательные центры с передовой социальной инфраструктурой. Разумеется, все эти «излишества» развивались, главным образом, из сырьевого бюджета. Но к настоящему времени они обрели относительную самостоятельность, многие преодолели уровень безубыточности, а некоторые вышли в плюс. Налог на доходы физических лиц еще на пике нефтяных цен стал главным источником пополнения местной казны. Таким образом, понятие градообразующего предприятия, в случае с тем же Сургутнефтегазом (когда-то считавшимся даже «регионообразующим»), утратило свой первоначальный и главный — экономический — смысл. И списать все только на изменившиеся межбюджетные отношения не получится.

Социально-демографический портрет безработицы в округе в основных контурах повторяет общероссийский. Но доля безработных в экономически активном населении несколько ниже, как в целом, так и по большинству выделяемых в исследованиях категорий незанятых.

В сельских районах относительные показатели безработицы, ожидаемо, существенно превышают аналогичные в промышленно развитых местностях. В Нижневартовске, Сургуте и Сургутском районе последние 15 лет уровень регистрируемой безработицы редко преодолевает отметку в 1,5 %. В то же время в Кондинском, Березовском и Белоярском районах он почти не опускается ниже 10 %. Средняя продолжительность поиска работы здесь в разы больше, чем в крупнейших городах ХМАО [1]. На селе широко распространена так называемая застойная безработица (когда период незанятости длится более года), связанная, чаще всего, с физическим отсутствием рабочих мест. В городе практически всегда существуют варианты трудоустройства. Вообще, горожане активнее ищут работу, в том числе через службу занятости. На селе какое-то время можно продержаться без регулярных денежных доходов за счет личного подсобного хозяйства. В городе необходимые статьи расходов имеют неэластичный характер, и даже, как правило, довольно скромное пособие по безработице часто играет принципиальную роль.

Почти повсеместно занятость находится в обратной зависимости от уровня урбанизации территории. А вот «группа риска» с последним показателем связана значительно меньше: везде ее составляют в основном женщины, инвалиды и выходящая на рынок труда молодежь. В последние годы проблемную когорту активно пополняют предпенсионеры. Перечисленные категории, независимо от типа населенного пункта, представляют большинство обратившихся в территориальные органы службы занятости за помощью в поиске работы. Неформальных путей трудоустройства в их случае недостаточно: по различным, как субъективным, так и объективным причинам, но все они одинаково малопривлекательны для большинства работодателей. И здесь нет альтернативы максимальному экономическому разнообразию, в котором все могли бы найти себе применение. Работник и рынок труда должны идти навстречу друг другу.

Из общего и особенного в состоянии и тенденциях регионального рынка труда и сферы занятости населения следует необходимость сочетания федеральных и местных мер, направленных как на скорейшее решение злободневных вопросов, так и на предупреждение проблем ближайшего и «среднесрочного» будущего. Оптимальной платформой, на которой мероприятия разного уровня могут дополнить и усилить друг друга, представляется решение задачи опережающего развития человеческого капитала. Это одновременно и главная цель работы всех органов власти и управления, и непереносимое условие ее достижения.

Система подготовки и переподготовки кадров должна из догоняющей социально-экономические перемены, и, таким образом, неизбежно

отстающей от них, стать проактивной, формирующей спрос на специалистов, связанных с гармоничным развитием личности. Современное образование не тождественно сумме знаний, умений и навыков, обещающих сиюминутную выгоду. В обществе, которое усложняется в режиме реального времени, конкурентные преимущества получают те, чей профессиональный и личностный горизонт не ограничивается монетизацией однажды присвоенной квалификации. Человек не измеряется мгновенной ликвидностью своих компетенций, он шире и сложнее актуального рынка труда [2].

Предполагаемое высвобождение трудовых ресурсов из сырьевых отраслей не означает соответствующего (тем более, автоматического) роста численности занятых в обрабатывающей промышленности. Для такого непосредственного перетока есть ряд объективных препятствий. Прежде всего, и это главная новость для регионального и, вообще, российского рынка труда, речь идет об усиливающемся кадровом дефиците. (При этом география и номенклатура вакансий не совпадают с «картами» безработицы. Поэтому, в том числе, проблема занятости не имеет механического решения). Так что оптимизация на предприятиях топливно-энергетического комплекса произойдет, по большей части, естественным образом, а немногих оставшихся не у дел разберут «за воротами». Следующее обстоятельство (вроде бы, работающее с предыдущим в противофазе) — уже упоминавшиеся современные технологии, радикально сокращающие непосредственное человеческое участие в производстве. Но это не значит, что кадровый голод обошел высоко автоматизированные производства, так сказать, стороной. Наоборот, они больше других страдают от нехватки высококвалифицированного персонала. Еще один фактор, природа и сущность которого остаются предметом дискуссий, проявляется в фундаментальном ослаблении позиций идеологии перепотребления. Этот тренд пока не вышел на проектную мощь, но уже совсем скоро может стать одним из определяющих посткапиталистическую эволюцию экономики и образ жизни нового общества в целом (если не окажется, вообще, главным демиургом последнего).

По указанному выше вопросу широкий консенсус на данный момент не сложился, а вот о дальнейшем количественном и качественном росте сферы обслуживания можно уже сейчас утверждать однозначно. И здесь региональная ситуация в очередной раз повторяет общероссийскую (в том, что касается количества, может быть, за вычетом двух столиц и топ-5 городов-миллионников). При этом опережающими темпами продолжают развиваться нематериальные (виртуальные) сервисы. С другой стороны, традиционные услуги, которые нельзя получить дистанци-

онно, разумеется, никуда не исчезнут. К тому же, чем дальше, тем чаще цифровые и «аналоговые» технологии не исключают, а дополняют друг друга. Те же образовательные программы успешно сочетают онлайн- и офлайн-форматы.

### Библиографический список

1. *Петрова В. С.* Проблемы социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа — Югры // Концепт. 2017. № S1. URL: <http://e-koncept.ru/2017/470007.htm> (дата обращения: 25.10.2023).

2. *Родионов Д. Г., Зайцев А. А., Дмитриев Н. Д.* Интеллектуальный капитал в стратегии обеспечения экономической безопасности Российской Федерации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 10-2. С. 156–166.

**Е. В. Масленникова**

*Челябинский государственный университет, г. Челябинск*

### Дефицит работников на рынке труда: проблемы и направления решения

Российский рынок труда характеризуется дефицитом работников, что связывают с повышенным спросом работодателей. Вместе с тем многие организации, предъявляющие повышенный спрос на работников, неэффективны и неконкурентоспособны, в связи с этим трудоизбыточны, что актуализирует проблему определения реального дефицита и максимальной реализации трудового потенциала работников.

**Ключевые слова:** рынок труда; дефицит работников; занятость; трудовые ресурсы.

Современную ситуацию на российском рынке труда можно назвать трудодефицитной, что является фактором, препятствующем развитию экономики. По данным оперативного опроса Банка России, в декабре 2022 г. каждое второе предприятие испытывало дефицит кадров, треть предприятий сообщила о нехватке квалифицированных специалистов. Такая ситуация обусловлена рядом причин, связанных с негативными демографическими тенденциями («демографической ямой» 1990-х гг., высокой смертностью населения в период пандемии коронавируса, оттоком высококвалифицированных специалистов за рубеж, сокращением притока мигрантов, частичной мобилизацией). Все это обусловило рекордно низкий уровень безработицы, который составил в 2022 г. 5,2 %, что является самым низким показателем за последние 10 лет.

Дефицит работников на рынке труда — это неравновесная ситуация на рынке труда, характеризующаяся незаполненными вакансиями,

когда организациям приходится осуществлять работу с численностью персонала меньшей, чем та, которая считается для них оптимальной.

К негативным тенденциям рынка труда, обуславливающим дефицит работников можно отнести: интенсивное сокращение численности населения в трудоспособном возрасте, крайнюю неравномерность размещения и низкую мобильность трудовых ресурсов, профессиональные различия в структуре рабочей силы; нестабильность рынка труда, региональную несбалансированность трудовых ресурсов, высокую текучесть рабочей силы в производственных отраслях в связи с высокой концентрацией в них работников, характеризующихся низкой квалификацией, низкую эластичность механизма привлечения и сохранения рабочей силы и др. [4].

Таким образом, российский рынок труда трансформируется в сторону преобладания спроса на труд над его предложением, а также возрастающими профессионально — квалификационными дисбалансами. Все это усугубляется низкими показателями численности потенциальной рабочей силы, связанными с сокращением притока молодежи на рынок труда, увеличением лиц пенсионного возраста, снижением уровня экономической активности населения и т. д.

О. П. Чекмарев, А. Л. Ильвес, П. А. Конев в своем исследовании отмечают, что «ожидается обострение проблемы дефицита кадров со стороны предложения рабочей силы в России в ближайшие 4–5 лет с последующим медленным снижением значимости данного фактора. Проблемы количественного снижения рабочей силы дополняются снижением ее качества. Падение безработицы в России связано главным образом со снижением предложения рабочей силы, а не с фактором увеличения рабочих мест. Последний, судя по балансу предложения труда и динамике безработицы скорее всего имеет тенденции к снижению» [3, с. 489–490].

Кроме того, в настоящее время ситуация на рынке труда характеризуется углублением профессионально-квалификационных и отраслевых диспропорций спроса и предложения. Возникает дефицит работников конкретных профессий, специальностей и квалификаций, что создает ограничения для роста производительности труда, вызывает снижение объемов производства товаров и услуг [2].

Ситуация существенного преобладания спроса на труд над его предложением приводит к конкуренции работодателей за работников и ведет к необоснованному росту зарплат и затрат на персонал. Работодатели вынуждены принимать на работу тех, кто есть на рынке, что отражается негативно на конкурентоспособности производимого ими продукта или услуги и усугубляет обеспечение экономики высококвалифи-

цированными кадрами, подрывая мотивацию и стремление к повышению качественных характеристик рабочей силы.

В. Е. Гимпельсон, Р. И. Капелюшников, А. Л. Лукьянова указывают, что, организации, объявляющие себя трудодефицитными являются наименее эффективными, неконкурентоспособными, с заниженной оплатой труда и невысоким качеством трудовой жизни, и которые не стремятся изменить ситуацию [1]. Также исследование авторов показало, что «...вместе с предприятиями, констатирующими собственную трудодефицитность, в российской промышленности сосуществует обширный сегмент предприятий, отмечающих трудоизбыточность. Эта трудоизбыточность... проявляется в наличии значительной части рабочей силы, которая избыточна по отношению к текущей производственной программе предприятия. ...Для этих предприятий крайне актуально избавиться от избытка кадров, который негативно влияет на их конкурентоспособность» [1, с. 198].

В этом же исследовании отмечается, что менеджеры предприятий основной причиной дефицита работников называют их нехватку на местном рынке труда, недооценивая факторы конкурентоспособной оплаты труда и механизмов удержания работников. Тогда как более эффективные организации реже сталкиваются с такими проблемами. «Для них проблема дефицита чаще принимает форму физического отсутствия на рынке работников с такими навыками и опытом, которые нарабатываются в течение длительного периода времени и являются продуктами развития рыночной экономики (например, уникальные топ-менеджеры, юристы или финансисты, и т. п.). Да и в этом случае проблема дефицита разрешается через рост „цены“ — приглашение нужных специалистов с соответствующей компенсацией из других регионов страны или из-за рубежа» [1, с. 177].

Таким образом, возникает вопрос оценки реального дефицита кадров на внутреннем рынке труда предприятий для решения проблем обеспечения их высококвалифицированными кадрами.

Учитывая, что существуют объективные тенденции сокращения предложения труда на внешнем рынке труда в ближайшей перспективе и формирования трудодефицитного рынка труда, с другой стороны, внутренний рынок труда многих предприятий фактически является трудоизбыточным, при внешне декларируемом недостатке работников. Поэтому, в условиях, когда происходит численное сокращение трудовых ресурсов на внешнем рынке труда, необходимо изыскивать внутренние резервы, оптимизируя трудовые процессы, активизируя вложения в основную капитал, совершенствование производственного процесса.

Проблемой также является то, что отсутствуют механизмы формирования конкурентоспособных работников в условиях их дефицита, работодатели вынуждены идти на необоснованные затраты на персонал, тогда как у работников отсутствует необходимость и мотивация к повышению своей конкурентоспособности. Определяя реальный, а не декларируемый дефицит работников на внутреннем рынке труда, можно активизировать конкурентные механизмы распределения рабочей силы и тем самым способствовать развитию ее конкурентоспособности, решая проблему обеспечения высококвалифицированными работниками. Для этого необходимо как выработка соответствующих кадровых стратегий в организациях, так и развитие соответствующих институтов на рынке труда.

Основные усилия государства должны быть направлены с одной стороны, на поддержку инвестиционной активности предприятий и организаций, совершенствование и повышения эффективности производственного процесса путем внедрения программ бережливого производства, автоматизированных и трудосберегающих технологий, с другой стороны, на совершенствование системы подготовки и переподготовки кадров, вовлечение в трудовую деятельность максимального количества людей, создание условий для максимальной реализации их трудового потенциала.

Предприятиям и организациям необходимо также помимо совершенствования производственного и трудового процесса уделять серьезное внимание системам привлечения, адаптации и удержания работников в организации, а также повышения собственной конкурентоспособности.

Таким образом, дефицит работников на рынке труда обусловлен с одной стороны, объективными тенденциями, связанными с сокращением общего числа трудовых ресурсов, с другой стороны, неэффективностью самих организаций, малой привлекательностью и неконкурентоспособностью предлагаемых ими рабочих мест. Решения проблем дефицита работников должно осуществляться комплексно, как на уровне предприятия, так и на уровне государства.

### **Библиографический список**

1. Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р. И., Лукьянова А. Л. Спрос на труд и квалификацию в промышленности: между дефицитом и избытком // Экономический журнал ВШЭ. 2007. № 2. С. 163–199.
2. Мирзабалаева Ф. И., Антонова Г. В. Структурные диспропорции спроса и предложения на рынке труда в отраслевом и профессионально-квалификационном разрезе // Экономика труда. 2023. Т. 10, № 8. С. 1145–1168.

3. Чекмарев О. П., Ильвес А. Л., Конев П. А. Занятость и дефицит кадров в России в условиях санкционного давления: факторный анализ предложения труда // Экономика труда. 2023. Т. 10, № 4. С. 475–495.

4. Яцык Ю. А. Совершенствование механизма привлечения рабочей силы в условиях дефицита трудовых ресурсов: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2011. 20 с.

**А. А. Никитин**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Экономические аспекты трудовой миграции в современной России**

В статье приведена история развития и текущая статистика по въезду иностранных граждан с целью трудовой деятельности. Выделены проблемы и риски, с которыми может столкнуться предприятие-работодатель при найме трудовых мигрантов. Обозначены положительные и отрицательные стороны найма иностранных граждан. Показано, что трудовые мигранты закрывают кадровый голод в сфере низкоквалифицированного труда, тем самым высвобождая коренные кадры для более квалифицированного труда, что неминуемо ведет к экономическому росту. Обозначена проблема перемены в политике управления иностранными гражданами, которая обусловлена повышением их квалификации, компетентности, а также культуры и уровня образования.

**Ключевые слова:** трудовая миграция; демография; экономическая эффективность; политика управления персоналом; трудоустройство иностранных граждан.

Трудовая миграция началась еще в СССР в 60–70-х гг. XX в., когда в регионах появилась избыточная рабочая сила. С 1970 г. на заводах ЗИЛ и АЗЛК стали привлекать граждан Вьетнама на 4- и 6-летние контракты. Уже тогда руководство этих предприятий оценило трудолюбие и заинтересованность в работе вьетнамских трудовых мигрантов, а также несомненным плюсом было то, что вьетнамцы не употребляли спиртные напитки и скупали товары широкого потребления, не пользовавшиеся спросом у советских граждан<sup>1</sup>. После распада СССР, введения понятия «частная собственность», развитием торговли и становления Российской государственности в регионы хлынули потоки мигрантов из Средней Азии и стран СНГ. Только за последние три года XX в. в Российскую Федерацию прибыло более 1,5 млн трудовых мигрантов.

По состоянию на 2008 г. в России официально трудились порядка 150 тыс. мигрантов более чем из 70 стран мира<sup>2</sup>. Стоит отметить, что

---

<sup>1</sup> *Трудовые мигранты в России* / Википедия. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Трудовые\\_мигранты\\_в\\_России](https://ru.wikipedia.org/wiki/Трудовые_мигранты_в_России) (дата обращения: 28.09.2023).

<sup>2</sup> Там же.

основная масса вакансий, занятых мигрантами, не представляла интереса для местного населения ввиду тяжелого физического труда и низкой заработной платы. В 2013 г. количество легальных и нелегальных трудовых мигрантов, по разным оценкам, было от 4,5 до 7 млн чел.<sup>1</sup> К 2020 г. это количество было от 4,9 до 32,6 млн чел.<sup>2</sup>

Также следует принять к сведению, что за I–III кварталы 2022 г., по данным МВД, в Российскую Федерацию приехало 12,78 млн мигрантов, что на 3,5 млн больше, чем за аналогичный период 2021 г., что является рекордным количеством за последние шесть лет<sup>3</sup>.

С начала проведения специальной военной операции на территории Украины произошел отток мигрантов в I–III кварталах 2022 г. на 419 тыс. чел. — по сравнению с 202 тыс. за аналогичный период предыдущего года<sup>4</sup>. Миграционный отток составил 96 тыс. против прироста на 114 тыс. в 2021 г. Также следует отметить, что с момента объявления частичной мобилизации из Российской Федерации уехали, по разным оценкам, от 600 тыс. до 1 млн чел.<sup>5</sup>

Начиная с 2020 г., который стал «точкой сброса» большинства показателей из-за введения «локдауна» и «антиковидных» мер, мы видим четкую тенденцию к росту численности трудовой миграции (как иммиграции, так и эмиграции). Замещение граждан РФ трудовыми мигрантами, к сожалению, также носит прогрессивный характер. Это явление особенно ярко выражено в сфере услуг, питания, торговли и низкоквалифицированного труда. Поэтому миграция за последние годы оказывает колоссальное влияние на формирование изменений в системе управления персоналом на предприятиях различного масштаба [3]. Поэтому проблема выбора наемного персонала между мигрантом или гражданином России в сложившейся для организаций обстановке носит очень актуальный характер.

С течением времени меняется все: люди, технологии, законодательное устройство государства и общества, моральные принципы граждан, поэтому изменение в сфере управления персоналом выглядят достаточно логично, так как все сферы жизнедеятельности государства связаны между собой. В нынешнее время, как никогда, важна экономика управления персоналом, как эффективный способ сокращения

---

<sup>1</sup> *Демография*. Миграция / Федеральная служба государственной статистики: URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения: 27.09.2023).

<sup>2</sup> Там же.

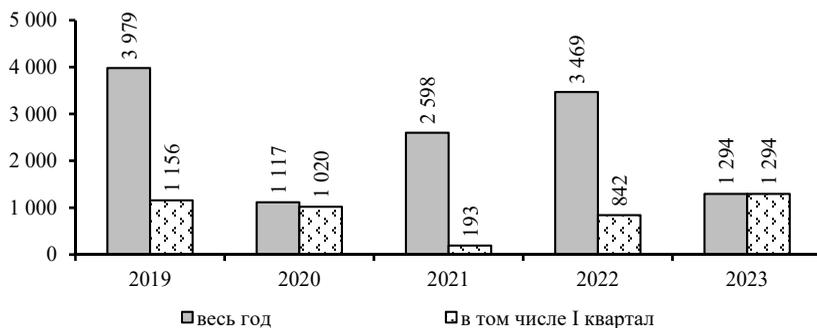
<sup>3</sup> *Костенко Я.* Приток трудовых мигрантов в Россию вырос в I квартале в 1,6 раза // *Ведомости*. 2023. 9 мая. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2023/05/10/974291-pritok-trudovih-migrantov-v-rossiyu-viros> (дата обращения: 26.09.2023).

<sup>4</sup> Там же.

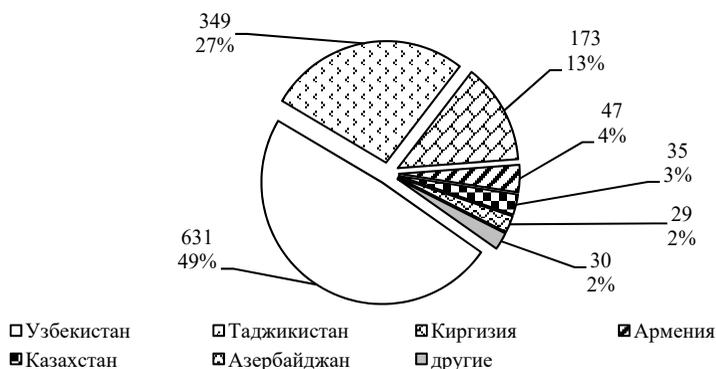
<sup>5</sup> Там же.

экономических и бухгалтерских издержек. И, ввиду достаточно высоких темпов прироста числа трудовых мигрантов, стоит вопрос экономической эффективности и целесообразности приема на работу иностранных граждан [3].

Большую часть прибывших трудовых мигрантов на территорию Российской Федерации составляют граждане ближнего зарубежья Среднеазиатского направления (Узбекистан, Таджикистан, Киргизия), как видно из рис. 1 и 2.



**Рис. 1.** Количество прибывших трудовых мигрантов за I квартал 2023 г., тыс. чел.<sup>1</sup>



**Рис. 2.** Доля стран-доноров (из каких стран приезжают в Россию трудовые мигранты) за I квартал 2023 г., тыс. чел.

<sup>1</sup> Рис. 1 и 2 сост. по: Костенко Я. Приток трудовых мигрантов в Россию вырос в I квартале в 1,6 раза // Ведомости. 2023. 9 мая. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2023/05/10/974291-pritok-trudovih-migrantov-v-rossiyu-viros> (дата обращения: 26.09.2023).

Прибывающие трудовые мигранты частично закрывают кадровую нехватку в первую очередь в области низкоквалифицированного труда [1], так как из-за сформированного несколькими поколениями граждан РФ четким мнением, что данный труд должны выполнять трудовые мигранты, эта ниша рынка труда всегда ощущает острую необходимость в кадрах [2]. Тем самым повышается кадровый потенциал национального рынка труда, а за ним неминуемо следует экономический рост региона.

Стоит обратить внимание тот факт, что тенденция к образованию и культуре у иностранных работников с каждым годом растет. Например, по результатам наблюдения: приехавший для выполнения заказа перевозки клиента с ребенком, иностранный гражданин в 80 % случаев выходит из автомобиля и помогает пристегнуть ребенка ремнями безопасности, а также вежлив на протяжении всей поездки. В то время, как коренной житель Российской Федерации, осуществляет помощь только в 40 % случаев. Данный факт обусловлен тенденцией к росту культуры у иностранных работников, чтобы стать более конкурентными работниками и повысить свою личную экономическую эффективность.

Ввиду вышеизложенного, с точки зрения организации возникает все больше положительных аспектов к найму иностранных граждан. Принимая во внимание тенденцию к росту квалификации иностранных работников возникает ряд проблем, решение которых означает ряд определенных издержек, к которым относятся: расходы на обучение, мотивационные издержки, изменение кадровой политики, так как, чтобы управлять иностранным гражданином, нужен руководитель низшего звена, желательно той же нации, религиозная составляющая, а также адаптация.

Также, принимая на работу иностранных граждан, организация берет на себя определенную ответственность и должна отчитываться о своих работниках при их найме, перемещении и увольнении в ведомства и структуры, такие как Федеральная служба безопасности, Министерство внутренних дел, Федеральная налоговая служба. Сложность в оформлении иностранного работника различна и зависит от политических отношений со страной-донором, ведь гражданам стран ЕАЭС гораздо проще устроиться на работу в Российской Федерации, чем гражданину страны с визовым въездом [1].

Подводя итог, хотелось бы отметить, что все озвученные проблемы возможны только при условиях, что, во-первых, в схеме работодатель-работник отсутствует языковой барьер, во-вторых, работники обеспечены жильем самостоятельно. Несмотря на все «за» и «против» предприятия различных сфер деятельности все чаще и чаще рассматривают для найма кандидатуры иностранных граждан.

## Библиографический список

1. *Алферов А. Е., Кремлев Н. Д.* Проблемы миграции населения приграничного региона в условиях институционального развития территории // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2022. Т. 2, № 2. С. 157–168.

2. *Базылева М. Н.* Внешняя трудовая миграция: экономико-правовые аспекты // Экономико-правовые перспективы развития общества, государства и потребительской кооперации: сб. науч. ст. IV Междунар. науч.-практ. интернет-конф. (Гомель, 31 марта 2023 г.). Гомель: БТЭУ, 2023. С. 22–25.

3. *Долженко Р. А., Антонов Д. А.* Миграция населения в Свердловской области: проблемы и решения // Народонаселение. 2021. Т. 24, № 4. С. 175–189.

Научный руководитель: **Р. А. Долженко**,  
доктор экономических наук, доцент

**М. И. Плутова, В. В. Шипицина**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

**А. Ж. Ходжаева**

Компания REG-X, г. Ташкент (Узбекистан)

## Удержание персонала в условиях труднедостаточной конъюнктуры рынка труда

Удержание ценных работников в условиях труднедостаточной конъюнктуры рынка труда в скором времени может стать автономным и значимым процессом в системе управления персоналом. Любой работодатель, который задумывается о стратегических возможностях и перспективах развития компании через призму эффективности персонала, не может оставить без внимания ключевых и наиболее ценных сотрудников. В статье представлен авторский взгляд на последовательность управленческих действий, направленных на удержание персонала.

**Ключевые слова:** персонал; удержание; ценность; мотивация; рынок труда.

Экономические и политические события последних лет достаточно критично отразились на конъюнктуре рынка труда. Экономическая нестабильность влечет за собой трансформацию сфер занятости и заставляет работодателей проявлять более активные меры по привлечению рабочих силы. Несомненным трендом в экономике человеческих ресурсов является их дефицит и старение. Все это приводит к нарастающей конкуренции работодателей за лучших работников. Беспрецедентно низкий уровень безработицы большинства регионов России заставляет работодателей изобретать и внедрять меры по удержанию персонала.

Ценность и конкурентоспособность работников обуславливается их проактивной возможностью использовать имеющиеся знания и навыки

ки для рабочих решений, в том числе и нестандартных производственных задач. Утрата ценного сотрудника для любого работодателя — это не только потери дохода и производительности труда. Зачастую ценный сотрудник приводит к более значимым потерям: информация, идеи, бизнес особенности, клиенты. Поэтому выстраивание системы управления персоналом должно быть сопряжено с постоянно работающим алгоритмом удержания сотрудников<sup>1</sup>.

Зачастую использование превентивных инструментов удержания и сокращения текучести персонала наиболее экономически целесообразнее для работодателя, чем решение этих же проблем в момент фактического увольнения работника.

На наш взгляд, было бы целесообразно придерживаться в процессе управления персоналом определенной последовательности действий, направленных на удержании.

Во-первых, в процессе оценки персонала выявить сотрудников, которые являются более ценными для компании, чем все остальные. Это работники, которые, например, генерируют и реализуют выдающиеся идеи, качество работы которых способствует развитию компании и приращению дохода.

Во-вторых, необходимо оценить работников с позиции склонности к риску увольнения.

В-третьих, актуализировать используемые инструменты удержания персонала в компании и возможно актуализировать их с позиции своевременности и адекватности.

В-четвертых, значимо, чтобы каждый руководитель осознавал, что мотивирование и удержание ценных сотрудников — это приоритет управленческой деятельности в современных реалиях.

В-пятых, важно помнить, что у каждого сотрудника свои стимулы и индивидуальные цели которые он реализует в процессе трудовой деятельности поэтому должны быть разработаны различные инструменты удержание.

В-шестых, все вышеперечисленные действия должны осуществляться по принципу цикличного процесса.

Чаще всего в отечественной практике управления используют материальные и нематериальные способы удержания персонала в организации. Большинство авторов отмечают, что заработная плата зачастую является ведущим материальным аспектом удержания. Однако важно помнить, что материальные аспекты трудовой деятельности в основном удовлетворяют физиологические потребности и потребность в безопас-

---

<sup>1</sup> *Методы удержания персонала / FreelanceHack: взгляд вглубь.* URL: <https://freelancehack.ru/articles/services/metody-uderzhaniya-sotrudnikov> (дата обращения: 26.10.2023).

ности согласно общепринятой иерархии потребностей человека А. Маслоу [1]. Потребности более высокого иерархического уровня требуют нематериальных методов мотивации. Повысить сотруднику заработную плату наиболее примитивный способ его удержать. Кроме того, рост заработной платы не обуславливает рост производительности труда и чаще всего ограничен по ряду организационных причин.

Среди материальных инструментов удержания ценных сотрудников в отечественной литературе чаще всего встречаются следующие [2]:

- 1) персональное внимание руководителя;
- 2) определение особого статуса работника и выделение его экспертности;
- 3) реализация идеи работника;
- 4) ответственность;
- 5) свобода и творческие проявления;
- 6) стажировки и обучение;
- 7) гибкий график работы;
- 8) исключение демотиваторов;
- 9) коучинг.

Для реализации любого инструмента важно с устойчивой периодичностью выявлять для значимого работника ценности организации, которые его удерживают. Это возможно делать с помощью проективных методик, использованных в процессе индивидуальных бесед с руководителем. При этом ответы, которые дает работник, подскажут руководителю, что вызывает дискомфорт или демотивирует в процессе трудовой деятельности. Недовольство и выявленные потенциальные проблемы могут быть не критичны, но все же снижают лояльность работника к организации.

В заключение следует отметить, что работодателям следует все более детально оценивать причины и факторы, влияющие на принятие решений работниками об увольнении. Проводя не только социологические опросы и интервью с высвобождаемыми, а использовать более содержательные методы, раскрывающие истинные потребности и мотивы работников. Также нельзя оставлять без внимания HR-бренд работодателя. Бренд возможно совершенствовать через регулирование лояльности и вовлеченности персонала, для этого необходимо проводить регулярную оценку через валютные метрики.

#### **Библиографический список**

1. *Маслоу А. Г.* Мотивация и личность / пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина. 3-е изд. СПб.: Питер, 2013. 351 с.
2. *Рубцова М. С., Выборнова К. С., Ткаченко И. К.* Удержание персонала в условиях конкуренции // *Инновационная наука.* 2022. № 1-1. С. 18–20.

**М. С. Туракаев**

*Институт социологии ФНИСЦ РАН, г. Уфа*

## **Социальное благополучие внутренних постоянных и вахтовых мигрантов Республики Башкортостан**

В статье рассматриваются некоторые характеристики социального благополучия постоянных и временных трудовых мигрантов, проживающих в Республике Башкортостан. Цель статьи – выявить влияние мобильности внутренних мигрантов России на их социальное благополучие на примере населения Республики Башкортостан. Выявлено, что мобильность оказывает разнонаправленное влияние на социальное благополучие мигрантов данного региона.

**Ключевые слова:** социальное благополучие; внутренние мигранты; вахтовые мигранты; вахтовые работники; мобильность.

**Введение.** В данной статье были использованы данные социологических опросов населения Республики Башкортостан «Качество занятости и человеческое развитие» (2020 г.)<sup>1</sup> и региональный опрос вахтовых работников (2022 г.). Выборка первого опроса репрезентативная по квотным характеристикам: социально-экономическая зона (г. Уфа — столица республики, центральная, южная, западная, северо-западная, северо-восточная и уральская зоны), городское и сельское население, пол, возраст (от 18 лет и старше) и образование (объем выборки: 1 566 чел.). Выборка второго опроса целевая репрезентативная квотированная по территориально-административным единицам региона и социально-трудовому статусу местных жителей: работа вахтовым методом на момент опроса (объем выборки: 1 155 чел.).

**Внутренние постоянные мигранты.** Для выявления особенностей влияния мобильности на социальное благополучие мигрантов мы сравнили ответы постоянных внутренних мигрантов, проживавших в Республике Башкортостан минимум полгода на момент опроса, и местных жителей данной республики, которые не меняли постоянное место жительства в связи с работой за последние 10 лет. Из всех опрошенных местных жителей региона 12,1 % респондентов меняли место жительства за последние 10 лет на полгода и более в связи со сменой места работы, а также 1,3 % респондентов меняли место жительства в связи со сменой места работы супруга(и). Остальные 60,8 % респондентов не меняли постоянное место жительства на полгода и более за последние 10 лет в связи с работой. На вопрос «Как далеко Вы переезжали в связи

---

<sup>1</sup> *Свидетельство* о государственной регистрации базы данных № 2021620175 Российской Федерация. Качество занятости и человеческое развитие. Население: заявл. 21.01.2021; опубл. 26.01.2021 / Г. Р. Баймурзина, Р. М. Валиахметов, Е. В. Кабашова и др.; заявитель Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Федеральный научно-исследовательский социологический центр Российской академии наук.

с работой?» 59,8 % опрошенных внутренних мигрантов ответили, что переезжали в пределах республики, 33,9 % — в пределах России. Больше половины мигрантов ответили, что переезжали добровольно (52,4 %).

Миграционный опыт повлиял положительно не на всех мигрантов, а только на часть из них.

Существенных различий в материальном положении мигрантов и немигрантов мы не обнаружили. Среди мигрантов есть как те, кто заявил, что материальное положение их семьи ухудшилось, так и те, кто сказал, что материальное положение их семьи улучшилось. Опрошенные мигранты больше были уверены на момент опроса в улучшении своего материального положения в течение ближайшего года: 40,1 % против 24,2 %. Ранее мы выявили, что мигранты связывают свой миграционный опыт с улучшением своего социального статуса и своего будущего в целом [1].

Мы обнаружили большие различия в уровне удовлетворенности психологической обстановкой, технической оснащенностью и безопасностью условий труда (вредностью, экологичностью, травмоопасностью) по основному месту работы опрошенных мигрантов и не мигрантов. Так, у 16,7 % мигрантов условия труда ухудшились за последний год (12 % не мигрантов ответили также).

Что касается сравнения состояния здоровья и самочувствия мигрантов и не мигрантов, то по нашим данным мигранты чаще заявляют о том, что их работа негативно сказывается на состоянии их здоровья. Стоит отметить, что часть мигрантов отмечает положительное влияние основной работы на здоровье, а другая часть — негативное. Кроме того, чувство несправедливости и незащищенности чаще испытывали респонденты-мигранты, чем не мигранты (45,7 % против 36,5 %).

**Внутренние временные (вахтовые) мигранты.** Можно ли утверждать, что вахтовый труд способствует улучшению социального благополучия мигрантов? Мы сравнили ответы вахтовых работников в зависимости от опыта (стажа) работы вахтовым методом.

Низкий уровень оплаты труда в месте постоянного проживания является основным мотивом работы вахтовым методом, по мнению опрошенных вахтовых трудовых мигрантов республики (43,1 %). В предыдущих исследованиях мы определили, что вахтовые работники зарабатывают сравнительно больше, чем местные жители, работающие в месте постоянного проживания [2].

Половина опрошенных вахтовых работников отметили, что условия труда на основном месте работы представляют опасность для их здоровья. По результатам исследования было выявлено, что по мере увеличения опыта работы вахтовым методом уменьшается доля тех, кто

считает условия труда на основном месте работы «совершенно безопасными». Также по мере увеличения опыта работы вахтовым методом увеличивается доля тех вахтовых мигрантов, которые отметили, что на основном месте работы нарушались их трудовые права. Большинство опрошенных вахтовых мигрантов работают свыше нормы (среднее количество часов работы в неделю для всех опрошенных вахтовых работников составляет 61,6 пунктов).

Можно предположить, что опыт работы вахтовым методом либо действительно способствует ухудшению условий труда, либо вахтовые работники с опытом лучше начинают осознавать опасность условий труда и другие нарушения трудовых прав. В то же время, материальное положение сравнительно лучше у опытных вахтовых работников, чем у «новичков», работающих вахтовым методом от 5 лет и меньше.

**Заключение.** Таким образом, мы видим, что мобильность внутренних постоянных и вахтовых мигрантов влияет как положительно, так и негативно на их социальное благополучие. У одной части постоянных мигрантов материальное положение улучшается, у другой — ухудшается. Выявлено, что внутренние постоянные мигранты занимают неустойчивое положение в сфере труда, и в целом их положение хуже, чем у не мигрантов. Можно предположить, что это связано с тем, что мигранты принимали решение о переезде из-за неудовлетворительных условий труда. Не взирая на то, что большинство постоянных мигрантов меняют место жительства добровольно и связывают миграцию с повышением своего социального статуса, далеко не все из них в итоге улучшают свое социальное благополучие.

Вахтовые мигранты в основном вынуждены работать в другом населенном пункте или регионе. В то же время вахтовые мигранты улучшают свое материальное положение, работая вахтовым методом, но с увеличением опыта работы вахтовым методом все больше среди них тех, кто отмечает ухудшение условий труда на работе. Улучшение своего материального положения, таким образом, сопровождается сверхурочной работой и другими трудностями, вытекающими из работы вахтовым методом.

### Библиографический список

1. *Валиахметов Р. М., Туракаев М. С.* Миграционный потенциал населения Республики Башкортостан: основные факторы и направления миграции // Научный результат. Социология и управление. 2020. Т. 6, № 4. С. 69–86.
2. *Туракаев М. С.* Вахтовый труд в Республике Башкортостан как индикатор недостаточности достойных позиций на рынке труда региона // Будущее сферы труда: глобальные вызовы и региональное развитие: сб. ст. Междунар. форума (Уфа, 4–5 февраля 2019 г.). Уфа: Мир печати, 2019. С. 414–419.

## **Дефицит рабочего персонала в сфере ЖКХ города Екатеринбурга**

Статья посвящена дефициту рабочего персонала в сфере ЖКХ на примере города Екатеринбурга. Автор рассматривает такие острые вопросы, как диспропорция предложения и спроса на рынке труда, кадровый голод среди рабочих профессий в сфере ЖКХ. Анализируется привлечение молодых специалистов в сферу ЖКХ.

**Ключевые слова:** рынок труда; трудоустройство; зарплатные ожидания; кадровый голод; диспропорция кадрового спроса и предложения; ЖКХ.

В настоящее время рынок труда, в том числе и в сфере ЖКХ, испытывает несколько сложностей — общая инертность сотрудников в связи со сложившейся экономической ситуацией в стране, недостаток квалифицированных управленцев, недостаточная квалификация рабочего персонала, демографические проблемы и т. д.<sup>1</sup>

Анализ рынка труда в целом по России и по отдельным регионам в сфере ЖКХ позволяет утверждать о наличии существенного несоответствия количества предлагаемой рабочей силы реальным потребностям экономики<sup>2</sup>. Низкий уровень официальной безработицы, публикуемый в статистических изданиях, не является показателем благоприятной ситуации на российском рынке труда — число безработных граждан, на конец отчетного периода (январь 2022 г. — декабрь 2022 г.) составляло 3 336 чел., а заявленная работодателями потребность в работниках на этот период — 19 351 чел.<sup>3</sup>

По данным сайта hh.ru, можно сделать вывод, что рынок труда сохраняет состояние дисбаланса<sup>4</sup>. О дефиците соискателей свидетельствует общий индекс рынка труда сайта hh.ru — 2,6. Наиболее острый дефицит соискателей наблюдается среди рабочего персонала, где индекс равен 1,4 (см. рисунок).

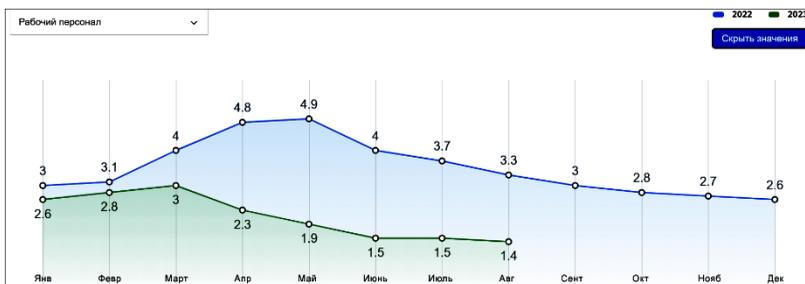
---

<sup>1</sup> *Уровень безработицы в Свердловской области за год снизился на 0,8 % // Коммерсантъ. 2023. 21 марта. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5888024> (дата обращения: 30.08.2023).*

<sup>2</sup> *Дмитриева С. Д. Развитие российского рынка труда в новых условиях // Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики: сб. тр. Междунар. науч.-практ. конф. (Симферополь, 8 ноября 2022 г.). Симферополь: КФУ им. В. И. Вернадского, 2022. С. 193–195.*

<sup>3</sup> *Интерактивный портал Департамента по труду и занятости населения Свердловской области. URL: <https://www.szn-ural.ru> (дата обращения: 30.08.2023).*

<sup>4</sup> *Динамика hh.индекса. Екатеринбург / HeadHunter — сайт по поиску работы. URL: [https://stats.hh.ru/ekaterinburg?hhIndexProfArea=working\\_staff](https://stats.hh.ru/ekaterinburg?hhIndexProfArea=working_staff) (дата обращения: 30.08.2023).*



Соотношение количества резюме и количества вакансий на рынке рабочего персонала за 2022 г. и январь — август 2023 г.<sup>1</sup>

На основании анализа вакансий, представленных на различных интернет-порталах по трудоустройству в Свердловской области, можно выделить наиболее востребованные: бетонщики, арматурщики, токари, газосварщики, облицовщики-плиточники, фрезеровщики, каменщики, дворники, подсобные рабочие, маляры, монтажники, плотники, сварщики, электрики, электромонтажники<sup>2</sup>. В то же время количество резюме данных специалистов на 63 % меньше предлагаемых вакансий, что свидетельствует о кадровом голоде в сфере рабочего персонала, в том числе и в сфере ЖКХ. На рисунке можно увидеть диспропорцию спроса и предложения работодателей и рабочего персонала, куда входит персонал сферы ЖКХ.

Дефицит рабочих кадров в сфере ЖКХ также сохраняется, как и в 2022 г. Управляющие компании города Екатеринбурга испытывают недостаток следующих специалистов и рабочих кадров: специалисты по работе с собственниками жилья, электрики, электромонтеры, электрогазосварщики, слесари-сантехники и другие специалисты (см. таблицу).

**Сравнительная таблица открытых вакансий в сфере ЖКХ города Екатеринбурга за 2022 г. и январь — август 2023 г., %**

Открытая вакансия	2022	2023	Отклонение
Электрик	11	15	4
Слесарь-сантехник	15	13	-2
Электромонтер	7	9	2

<sup>1</sup> Динамика hh.индекса. Екатеринбург / HeadHunter — сайт по поиску работы. URL: [https://stats.hh.ru/ekaterinburg?hhIndexProfArea=working\\_staff](https://stats.hh.ru/ekaterinburg?hhIndexProfArea=working_staff) (дата обращения: 30.08.2023).

<sup>2</sup> Уровень безработицы в Свердловской области опустился ниже 1 % при большом количестве вакансий / Официальный сайт Правительства Свердловской области. 2022. 13 июля. URL: <https://midural.ru/news/vministerstvah/document198758> (дата обращения: 30.08.2023).

## Окончание таблицы

Открытая вакансия	2022	2023	Отклонение
Электрогазосварщик	6	9	3
Специалист по работе с собственниками жилья	6	8	2
Мастер сантехнических работ	6	8	2
Водитель спецтехники	9	7	-2
Специалист отдела благоустройства	5	6	-1
Инженер-энергетик	12	5	-7
Уборщик помещений	4	5	1
Дворник	5	4	-1
Электромеханик по лифтам	5	3	-2
Диспетчер	2	3	1
Плотник	2	3	1
Мастер участка	5	2	-3
<i>Итого</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	

Дефицит по большинству профессий не уменьшается. Есть постоянная потребность в электриках, слесарь-сантехник, электромонтерах, электрогазосварщиках и ряда других профессий.

Компании вынуждены подстраиваться под условия постоянного дефицита кадров на рынке труда, пересматривать кадровую политику и предпринимать меры для привлечения нового персонала и удержания имеющего. Какие основные методы привлечения персонала видят компании<sup>1</sup>:

- 1) увеличение заработной платы;
- 2) расширение социального пакета;
- 3) лояльность к молодым специалистам и соискателям с низкой квалификацией;
- 4) разработка систем наставничества;
- 5) работа с вузами и колледжами.

Работодатели чаще стали обращать внимание на молодых специалистов. Плотное взаимодействие с вузами, колледжами и техникумами — ярмарки вакансий, организация практик, проведение экскурсий на территории предприятия — формирует у молодых специалистов лояльность к работодателям еще в период освоения специальности. Также важна профориентация для правильного выбора профессии среди молодежи. На данный момент в этом заключается самый оптимальный вариант в формировании кадров на предприятиях, где есть существенный недостаток рабочих специалистов.

<sup>1</sup> Уровень безработицы в Свердловской области за год снизился на 0,8 % // Коммерсантъ. 2023. 21 марта. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5888024> (дата обращения: 30.08.2023).

## **Нестандартная занятость в современной России**

Статья посвящена вопросам распространения различных видов нестандартной занятости в современной России. Выявляются причины их появления и основные отличия от стандартной занятости. Приводятся наиболее распространенные виды нестандартной занятости, выявляются их недостатки и преимущества, а также влияние на социально-правовое развитие и экономику страны.

**Ключевые слова:** нестандартная занятость; удаленная работа; фриланс; виды занятости; самозанятые; распределение рабочего времени; переработки; неофициальная занятость.

Вопреки общественному мнению занятость называемая «нестандартной» появилась гораздо раньше, чем ее противоположность. Появление «стандартной» занятости историки связывают с появлением массового промышленного производства, которому в большей степени подходил именно этот вариант организации труда. Однако, с появлением гибкого рынка труда, ростом сектора услуг, выхода на рынок студентов, женщин в декрете и других категорий работников с определенными требованиями к организации и прочим условиям труда, нестандартная занятость снова получила шанс на занятие доминирующего положения.

Чтобы избавиться от непонимания отличия данных форм занятости, необходимо обратиться к исследованиям трудового законодательства и определить, что представляет собой тот самый «стандарт». Стандартная форма занятости подразумевает бессрочный трудовой договор, заключаемый в письменной форме, полный рабочий день, фиксированное рабочее место в организации и контроль со стороны работодателя [1]. Нестандартной формой занятости можно считать любую форму, отличающуюся по одному и более критерию от стандартной. Такое определение «от противного» обуславливается в первую очередь тем, что критерии нестандартной занятости постоянно пополняются.

Следует заметить, что нестандартность данной формы занятости также обусловлена неопределенностью, связанной с неясностью отношений между определенными видами труда и государственной политикой. Примером может послужить статус самозанятых до 2019 г., которых довольно часто относили к занятости неформальной.

Нестандартная занятость получает широкое распространение и в России 2022 г. Резкий скачок в численности занятых, перешедших на удаленную и проектную работу был получен под влиянием Covid-19, когда многие российские компании были вынуждены перейти на онлайн-формат, сократить штат работников, пострадал малый бизнес.

Также важным фактором стало прекращение найма молодых кадров без опыта работы в первые месяцы локдауна, что было обусловлено сложностями в обучении и адаптации персонала в условиях удаленной работы.

Разобравшись в различиях, мы можем приступить к анализу преимуществ и недостатков интересующей нас нестандартной формы занятости. Из наиболее очевидных плюсов необходимо выделить:

1) определенные категории работников (студенты, пенсионеры, женщины с маленькими детьми и т. д.), требующие нестандартных условий труда, имеют возможность получать достойный заработок и повышать свой уровень жизни;

2) для работодателя подобная гибкость позволяет снизить издержки на труд, повысить конкурентоспособность организации, что помогает сохранять и приумножать рабочие места;

3) нестандартная форма помогает поддерживать высокий уровень занятости, снижая риск безработицы;

4) у людей, имеющих доход с профессиональной деятельности (репетиторы, фотографы, художники), появилась возможность перейти на более щадящую систему налогообложения, зарегистрировав себя как самозанятые (вместо 13 % НДФЛ, 4 % и 6 % налога на профессиональных доход).

Однако, следует заметить, что нестандартная форма занятости достаточно двойственная. Одновременно обеспечивая гибкость рынка, она делает позиции работников на этом рынке более слабыми.

Из наиболее существенных и очевидных недостатков можно выделить следующие:

1) чрезмерная гибкость рынка порождает большое количество работников с достаточно коротким профессиональным стажем и снижает уровень мотивации работников в повышении своей квалификации, что ведет к снижению качества выпускаемой продукции или предоставляемых работ/услуг. Также данная проблема повышает нагрузку на HR-специалистов, рекрутеров и самих работодателей (если последние самостоятельно осуществляют подбор работников в свою организацию);

2) возможность для работников быть занятыми на неформальных, неполных или временных рабочих местах также ассоциируется с отсутствием социальной защиты, возможности вертикального карьерного роста в организации и гарантий трудоустройства;

3) существует ряд психологических проблем, связанных с переработками и профессиональным выгоранием. В связи с отсутствием нормирования рабочего времени, оплаты труда и появлением множества

неквалифицированных работников, труд молодых специалистов (не имеющих достаточного опыта) обесценивается;

4) стремление работодателей сократить издержки на труд приводит к злоупотреблениям данной формой труда. Во избежание подобных нарушений ФНС в письме № СД-4-3/17284@ от 10 декабря 2021 г. дает свои разъяснения, на тему ограничения возможности заключения договора с самозанятыми. В письме указано, что закон запрещает самозанятым оказывать услуги своим работодателям, в том числе и бывшим. Данный запрет также нашел отражение в Трудовом кодексе РФ. Подобные ограничения были связаны с ростом трудовых споров, в которых работодатели (под угрозой увольнения) переводили своих работников в ряды самозанятых (с последующем заключением нового договора) с целью снизить издержки на труд.

Следует отметить, что в последнее десятилетие ученые, исследующие данную форму, активно используют термин «прекарная занятость» [3], обозначая вид трудовой занятости, характеризующийся нестабильностью, содержащий в себе угрозы ухудшения стандартов трудовой жизни, интеграции в общество, психологического состояния человека, как в сфере трудовых отношений, так и жизни в целом.

Разобравшись в преимуществах и недостатках нестандартной занятости, можно сделать определенные выводы о влиянии подобной формы организации труда на экономику и социальное развитие нашей страны:

1) получая все большее распространение, нестандартная форма занятости нуждается в более гибком правовом регулировании, что очевидно ослабляет защитные механизмы трудового законодательства (законодатель не успевает за быстро развивающимся направлением и допускает пробелы права), способствует социальному расслоению и снижению платежеспособного спроса населения;

2) стремление работодателей к снижению издержек на рабочую силу отрицательно сказывается на производительности, а также снижает квалификационный потенциал работников (отсутствует мотивация);

3) распространение практики заключения срочных трудовых договоров приводит к краткосрочному положительному эффекту, что в последствии повышает склонность работодателей к предпочтению этого вида договоров бессрочных. Такое явление приводит к нестабильности на рынке труда в случае экономической стагнации [2].

В настоящее время большинство проблем и угроз, порожденные нестандартной занятостью можно успешно решить с помощью модификации трудового законодательства страны, но не в сторону ослабления уже имеющихся правовых механизмов защиты труда, а исключительно

установления новых механизмов, способствующих выводу уже фактически существующих форм занятости из неформального сектора и равно учитывающих как интересы работодателей, так и работников.

### **Библиографический список**

1. *Кориунова Т. Ю.* Проблемы достойного труда в условиях нетипичной занятости // Журнал российского права. 2020. № 7. С. 78–97.

2. *Люттов Н. Л.* Трансформация трудового правоотношения и новые формы занятости в условиях цифровой экономики // Журнал российского права. 2019. № 7. С. 115–130.

3. *Тощенко Ж. Т.* Прекарная занятость — феномен современной экономики // Социологические исследования. 2020. № 8. С. 3–13.

*Научный руководитель: В. С. Харченко,*  
кандидат социологических наук

# Компетенции устойчивого развития в технологиях управления персоналом

---

*В. Н. Анкудинова*

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## Оценка эффективности источников привлечения персонала (на примере АО «ШААЗ»)

Статья посвящена источникам привлечения персонала в АО «ШААЗ». Проведена оценка затрат по привлечению персонала по разным каналам из расчета на одного принятого в организацию. Проанализирована эффективность источников привлечения персонала в АО «ШААЗ».

**Ключевые слова:** привлечение персонала; подбор персонала; источники привлечения; реферальная программа; эффективность.

Тема эффективных и «работающих» источников привлечения персонала в промышленные предприятия в настоящее время особо актуальна. Для нормального функционирования организации необходим набор качественного персонала. АО «ШААЗ» — градообразующая машиностроительная организация, численность работников которой составляет 2 300 чел. Укомплектованность в АО «ШААЗ» составляет 97,5 %, это отличный показатель, что свидетельствует об эффективности источников привлечения персонала.

М. И. Бухалков считает, что подбор персонала — «это система мер, предусматриваемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми профессиональными навыками и моральными качествами и способных выполнять на производстве все должностные обязанности» [1, с. 238].

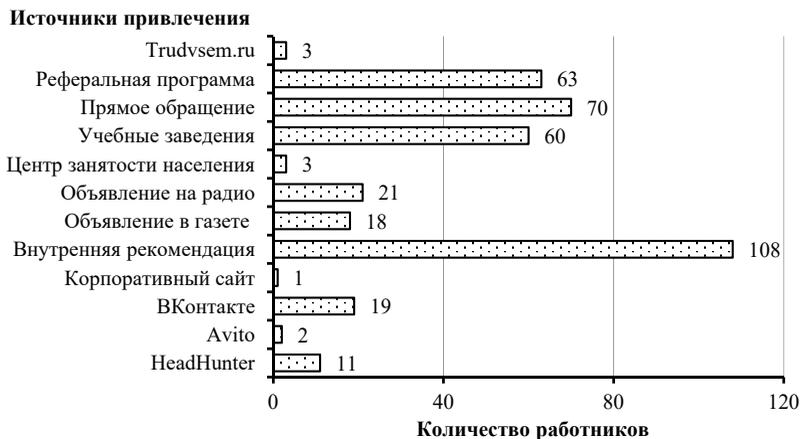
Привлечение персонала — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией [3].

Источники привлечения могут быть внешними и внутренними. Внутренние источники — ротация, переводы работников внутри организации.

Внешние источники привлечения персонала: учебные заведения среднего профессионального и высшего профессионального образования; агентства по подбору персонала; службы занятости населения; другие компании; рекламные компании вакантных рабочих мест; агентства по трудоустройству персонала, лизинг персонала [2].

Реферальная программа — программа по привлечению кандидатов и закрытию вакансий по рекомендации уже работающих сотрудников.

В статье проведена оценка внешних источников привлечения. На рисунке представлены источники привлечения персонала в АО «ШААЗ» за восемь месяцев 2023 г.



Источники комплектования персонала АО «ШААЗ» за восемь месяцев 2023 г.

За восемь месяцев 2023 г. в АО «ШААЗ» было принято 379 чел. 45 % принятых работников были привлечены благодаря действию реферальной программы и внутренней рекомендации. Для сравнения, за 2022 г. всего по реферальной программе было принято 64 чел. В конце 2022 г. условия реферальной программы были изменены в части увеличения сумм выплат работнику, который привел «друга». Так, если сумма за каждого приведенного в 2022 г. составляла 1 000 р. при приеме, и 1 000 р. по истечении трехмесячного испытательного срока, то в 2023 г. произошло увеличение сумм и дифференциация в зависимости от категории персонала. При трудоустройстве специалиста работник завода получает 12 000 р., при трудоустройстве рабочего — 8 000 р., ученика — 4 000 р. 30 % от суммы при оформлении на работу и 70 % по истечении трехмесячного срока. Увеличение сумм выплат привели к популярности реферальной программы. Первоначально, при введении действия реферальной программы, мы столкнулись с сопротивлением со стороны работников, на страничке завода ВКонтакте появились негативные комментарии с критикой сумм выплат. Однако, в настоящее время данная программа актуальна, работники охотно приводят своих знакомых, родственников, друзей, рекомендуют завод, что в свою очередь говорит о лояльности работников АО «ШААЗ», положительном внутреннем HR-бренде.

18,5 % работников, принятых с января по август 2023 г., пришли на завод просто потому, что знают такое предприятие. Это говорит о доверии кандидатов к предприятию, о том, что АО «ШААЗ» имеет положительный имидж работодателя в г. Шадринске и Шадринском районе.

Сотрудничество завода с учебными заведениями г. Шадринска, особенно с ГБОУ «Шадринским политехническим колледжем», позволило привлечь на практику, а также трудоустроить выпускников учебного заведения. Этому способствовали разработка и внедрение Положений о выплате заработной платы студентам, где прописано, что студент, приходя на завод на практику, либо трудоустраиваясь постоянно, гарантированно будет зарабатывать 2МРОТ (при полном бюджете рабочего времени). Благодаря такому источнику комплектования, как учебные заведения, было трудоустроено 15,8 % от принятых на завод за восемь месяцев 2023 г.

Также рекрутеры АО «ШААЗ» использовали такие источники комплектования как, объявление на радио, объявление в газете, страничка завода в соцсетях. Данные источники привлекли работников 4–5 % каждый в общем объеме трудоустроенных.

Благодаря размещению объявлений на Avito было трудоустроено 2 чел. Благодаря публикациям объявлений о вакансиях на HeadHunter было принято на работу 11 чел., из них 4 чел. — специалисты, 7 чел. — рабочие.

Мной была проведена оценка эффективности привлечения персонала с учетом затрат на привлечение одного работника. Анализ затрат показал, что за восемь месяцев 2023 г. на различные источники привлечения персонала в АО «ШААЗ» было потрачено 845 745 р. При этом, неэффективными источниками привлечения персонала оказались размещение объявлений на автобусных остановках в городе, расклейка объявлений на подъездах многоквартирных домов, распространение листовок по почтовым ящикам жителей Шадринска, реклама в ГБУ «Многофункциональном центре по предоставлению государственных и муниципальных услуг». Возможно, это связано с тем, что данные источники используются нами не постоянно, а последние два только начали нами использоваться. Полагаю, что для точного определения эффективности использования данных источников, необходимо продолжить их использование непрерывно на протяжении года. Размер затрат АО «ШААЗ» на привлечение одного работника путем подачи объявлений на радио составил 15 694 р., на привлечение одного работника путем размещения объявления в газете — 5 170 р., по реферальной программе — 5 422 р. Таким образом, в городе Шадринск наиболее эффективные источники привлечения персонала — размещение объявлений в газете и реферальная программа. Соотношение количества «пришедших» по

каналам — радио и газета практически одинаково, при разнице в стоимости затрат в три раза. Наиболее эффективным источником привлечения персонала, как и в 2022 г., остается реферальная программа.

В настоящее время заключаются договоры на использование таких источников привлечения персонала, как рассылка сообщений WhatsApp, размещение объявлений в job-группах в «ВКонтакте». Также запланировано размещение контекстной рекламы, рекламы на телевидение.

Оценка эффективности затрат на привлечение персонала позволяет планировать бюджет организации на комплектование с учетом аналитических данных, сократить расходы организации на неэффективные источники привлечения персонала. Данные средства могут быть использованы для укрепления бренда работодателя, что приведет к спросу на вакансии организации, снижению стоимости найма, и сократит время, необходимое для найма. Также анализ эффективности источников привлечения персонала является методом оценки внутреннего HR-бренда работодателя.

### **Библиографический список**

1. *Бухалков М. И.* Управление персоналом: учебник. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2008. 398 с.
2. *Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можяева Т. П.* Управление персоналом: учебник. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2023. 217 с.
3. *Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова.* 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2023. 695 с.

*Научный руководитель: М. В. Подгайская,*  
кандидат педагогических наук

**И. О. Антипина**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Организационные механизмы управления адаптацией молодых преподавателей в вузе**

В статье рассматриваются факторы и особенности адаптации молодых преподавателей в вузе, необходимые организационные условия для обеспечения эффективности этого процесса. Предложены несколько организационных механизмов управления взаимодействием и мотивации в процессе адаптации.

**Ключевые слова:** молодые преподаватели; вуз; механизмы адаптации; управление карьерой.

Актуальность проблемы обновления научно-педагогического состава вузов за счет привлечения молодежи к научной и преподавательской деятельности на протяжении последних лет, к сожалению, не сни-

жается и остается в поле пристального внимания администраторов всех уровней системы высшего образования. Так, в число показателей мониторинга эффективности деятельности вузов Минобрнауки России (<https://monitoring.miccedu.ru>) традиционно включен показатель «Удельный вес численности НПП без ученой степени — до 30 лет, кандидатов наук — до 35 лет, докторов наук — до 40 лет, в общей численности НПП», его расчет идет по фактической численности работников по состоянию на 1 октября отчетного года.

С 2023 г. в программы развития вузов должен быть включен показатель «Доля работников в возрасте до 39 лет в общей численности научно-педагогических работников», значение которого необходимо ежегодно увеличивать. Этот же показатель приказом Минобрнауки России от 1 февраля 2022 г. № 92 включен в состав показателей эффективности деятельности федеральных вузов и работы их руководителей, где его минимальное значение установлено в 35 %. Расчет этого показателя производится уже по среднесписочной численности работников за календарный год, т. е. учитывается не только фактическое наличие работника в штате, как в первом случае, но и продолжительность работы молодого педагога в течение года и доля его ставки. При этом проведенный нами анализ программ развития разных вузов России показывает, что фактическое соотношение доли педагогов в возрасте до 39 лет и общей численности педагогических работников значительно в разы ниже порогового значения в 35 %, особенно в региональных вузах. При этом внутри региона, например, в Свердловской области, ситуация в разных вузах принципиально не отличается. Это приводит к обострению конкурентной борьбы за молодых НПП в регионах. Соответственно, определение цели поэтапного увеличения доли молодых преподавателей в научно-педагогических коллективах вузов требует оперативного подхода к ее решению, максимальной конкретики, на первый план выходит поиск и применение эффективных организационных механизмов привлечения и удержания молодежи в высшей школе. «Успешность решения задачи закрепления в вузе молодых преподавателей сегодня определяется качеством работы по управлению человеческими ресурсами в университете и зависит от осознания руководством значимости этой деятельности, реализации принципов системности и комплексности в управлении» [3, с. 264].

Д. А. Новиков отмечает, что «применительно к организационным системам механизм функционирования — это совокупность правил, законов и процедур, регламентирующих взаимодействие участников организационной системы» [6, с. 67]. «Механизмы функционирования и механизмы управления определяют, как ведут себя члены организации, и как они принимают решения», — отмечает автор [6, с. 68]. Для

целей нашего исследования дополним предыдущее определение понятия «механизм управления» определением, которое предлагает Р. Дафт: «Механизм управления представляет собой совокупность действий и методов воздействия на деятельность людей с целью побуждения их к достижению организационных целей» [4, с. 202].

Предельный возраст для отнесения педагога к категории молодых преподавателей установлен нормативно и по сути увеличен в последние годы с 35 до 39 лет. В связи с этим «при определении периода адаптации молодого преподавателя мы разделяем точку зрения А. В. Двойнева о том, что этот период в зависимости от объемов и характера выполняемой работы, варьируется от 1 года до 5 лет» с начала трудовой деятельности [5].

На продолжительность периода адаптации и ее успешность влияют предметная специфика преподаваемых дисциплин, наличие опыта работы по профилю (в высшую школу может прийти специалист со значительным опытом практической работы), наличие педагогического образования, ученой степени. Кроме этого, важна максимальная вовлеченность в процесс адаптации всех заинтересованных сторон: самого педагога, его непосредственного руководителя, HR-службы и руководителей вуза. Обязательно наличие и достаточность в вузе необходимых ресурсов для управления адаптацией (кадровых, материальных, организационных, информационных, нормативных и пр.) и возможности их обеспечить.

Уникальной положительной особенностью процесса адаптации молодых преподавателей в высшей школе является то, что значительная их часть — это недавние выпускники своей образовательной организации, выступающие в новой для себя роли работника, либо уже имевшие опыт работы в своей «альма-матер» в период обучения на должностях с более низкими квалификационными требованиями. Поэтому у вуза есть уникальная возможность начинать профориентационную работу с молодыми талантами со студенческой скамьи, готовить будущие кадры с учетом своей специфики. Это значительно сокращает продолжительность периода знакомства с организацией и вхождения в профессию.

Для успешной реализации предусмотренных в программах развития вузов задач по адаптации молодых преподавателей, прежде всего необходимо наличие в организации комплекса условий: финансовых (меры материального стимулирования), нормативных (нормативно-правовая база процесса адаптации), психологических (меры социально-психологической поддержки, поддержания благоприятного психологического климата в коллективе вуза в целом), материально-технических (база для проведения научных исследований), профессионально-педагогических (профессиональная поддержка коллектива) и др. [2].

Обобщив опыт ряда российских вузов с учетом ранее рассмотренных нами особенностей и условий адаптации молодых педагогов в высшей школе, можно выделить ряд эффективно работающих организационных механизмов управления взаимодействием и мотивации в процессе адаптации, которые мы предлагаем применять в вузе.

1. Молодежный кадровый резерв. Это комплексный механизм организации прямого взаимодействия молодых преподавателей между собой, с опытными коллегами, службой персонала, администрацией вуза. Разработка индивидуального плана развития участника кадрового резерва с мероприятиями по контролю его выполнения обеспечит возможность получения обратной связи по эффективности выбранной траектории профессионального развития.

2. Целевой договор. Заключение с магистрантами, аспирантами — будущими молодыми преподавателями вуза целевых договоров, предусматривающих специальные меры материальной поддержки в период обучения, в том числе стипендии, оплату проезда, дополнительное обучение на курсах профессиональной подготовки и повышения квалификации и прочие меры.

3. Разработка мер материальной поддержки молодых преподавателей на этапе вхождения в профессию, накопления опыта научной деятельности (стартовые гранты, гранты на поддержку научных исследований и др.).

4. Обеспечение участия молодых ученых в работе разновозрастных научных коллективов вуза, в том числе в процессе выполнения грантовых проектов.

5. Школа молодого ученого. При организации ее работы целесообразно включать в программу мероприятий серию мастер-классов для бакалавров, магистров, аспирантов по подготовке научных статей для индексируемых журналов, по методологии современных научных исследований [1].

Такие механизмы помогают вузу обеспечить реальные измеримые результаты работы по привлечению и закреплению молодых педагогов как в период адаптации, так и за его пределами, а молодому специалисту — понять свои цели и ожидания работодателя от его работы, получить ощутимые меры поддержки в первые годы работы и увидеть реальные перспективы развития в профессии и в коллективе конкретного вуза.

#### **Библиографический список**

1. Антипина И. О. Профессиональная адаптация молодых преподавателей в вузе как условие успешности их карьеры в системе высшего образования // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 11-2. С. 197–201.

2. *Антипина И. О.* Управление внешними условиями адаптации молодых преподавателей в региональном вузе // Оригинальные исследования. 2022. Т. 12, № 11. С. 310–316.

3. *Бондарева Е. П., Сергеев С. А.* Факторы профессиональной адаптации молодых преподавателей вуза // Знание. Понимание. Умение. 2016. № 2. С. 258–266.

4. *Дафт Р.* Менеджмент. СПб.: Питер, 2009. 800 с.

5. *Двойнев А. В.* Совершенствование механизмов оценки результатов труда молодых преподавателей вуза // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2018. № 4 (28). С. 13–18.

6. *Новиков Д. А.* Управление проектами: организационные механизмы. М.: ПМСОФТ, 2007. 140 с.

**М. В. Ботенёва**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **К проблеме инноваций в работе специалистов по управлению персоналом**

Автор рассматривает актуальные проблемы внедрения инновационного контекста в деятельность специалистов служб управления персоналом. Выводы основываются на необходимости теоретической оценки и практикоориентированных алгоритмов индивидуализации анализа мотивов работников, поступающих на работу, а также сохранения ядра значимого для организаций кадрового потенциала.

**Ключевые слова:** специалист службы управления персоналом; инновации в кадровой политике; индивидуализация траектории сотрудника; прием на работу.

Стабильность и безопасность бизнеса в современных условиях неразрывно связаны с умением менеджеров не только внедрять, но и видеть пути реализации перспективных инноваций. В то же время именно этот процесс определяется людьми, которые работают на предприятии. В связи с этим сегодня восприятие человека/работника любого уровня как полноправного партнера, стейкхолдера в инновационном развитии микросубъектов экономики формирует новые цели в области осмысления и реализации методов управления персоналом. Универсального решения в этом плане в актуальных теоретических концептах не просматривается. Очевидно, что в условиях VUCA-мира (изменчивый — Volatile, неопределенный — Uncertain, сложный — Complex, двусмысленный — Ambiguous) формируются новые вызовы для предприятий, ответы на которые позволят искать пути сохранения устойчивости и достижения запланированных результатов деятельности.

На наш взгляд, устойчивость и безопасность бизнеса сегодня напрямую зависит от наличия у организации понимания необходимости формирования высокоадаптивных, зачастую с индивидуализированными настройками подходов в области работы с персоналом, которые

позволят максимально быстро реагировать на вызовы внешней среды. Согласно информации, содержащейся в бюллетене Департамента исследований и прогнозирования Банка России «О чем говорят тренды»<sup>1</sup> дефицит кадров, сохраняющиеся технологические ограничения и слабость внешнего спроса могут выступить основными факторами, замедляющими переход экономики России к устойчивому росту, запланированному со второго полугодия 2023 г. Общеизвестный перманентный дефицит кадров создает предпосылки для смещения фокуса с максимизации усилий по работе с наймом персонала на удержание персонала.

Одним из показателей, позволяющих оценить общую эффективность работы с персоналом и способность предприятия удерживать персонал, на наш взгляд, является показатель текучести персонала. Очевидно, что увеличенный оборот кадров снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат, снижает производительность труда и наставников, и адаптирующихся работников, и желающих в перспективе уволиться, что в конечном итоге вызывает экономические потери, негативно сказывается на имидже предприятия и его позиционировании в сознании потребителей.

Несмотря на перманентно публикуемые материалы исследователей об общих концепциях текучести (типы, виды, формы, нормальный уровень и пр.), которые не базируются на целостной технологической концепции алгоритма влияния на текучесть, на практике недостаточно четко демонстрируется понимание того, что управление замещением выбывшего из коллектива сотрудника должно опираться именно на целостную концепцию и технологию управления этим процессом. Многие компании просто собирают данные по причинам увольнений, анализируют их, пытаются предпринимать или инициировать действия, направленные на локальные корректировки причинных аспектов.

Как показывают данные системных ежегодных опросов сотрудников служб управления персоналом (от 12 до 15 компаний), проводимых автором методом анкетирования для конкретизации причин увольнений, доминируют следующие факторы:

– зарплата, не адекватная предъявляемым к сотруднику требованиям и реальной нагрузке (показатель за последние 5 лет переместился с третьего места по рангу частоты на первое и заменил просто показа-

---

<sup>1</sup> *О чем говорят тренды. Макроэкономика и рынки. Бюллетень Департамента исследований и прогнозирования Банка России. 2023. № 1 (60). Январь. С. 12. URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/43700/bulletin\\_23-01.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/43700/bulletin_23-01.pdf) (дата обращения: 27.09.2023).*

тель сравнительного характера — «я получаю столько-то, а там/тому платят больше»);

- отсутствие широкого и значимого социального пакета;
- высокая нагрузка/тяжесть труда;
- отсутствие перспектив карьерного роста;
- отсутствие поддержки со стороны руководителя в процессе выполнения трудовых функций;
- удаленность рабочего места от места проживания;
- нарушение баланса «работа & личная жизнь».

С учетом того, что «на рынке труда в августе 2023 г. спрос на соискателей увеличился на 45 % к августу 2022 г. и почти на 3 % к июлю 2023 г., при этом среднее число активных резюме выросло лишь на 1,4 % к предыдущему месяцу при сокращении на 3 % в годовом сравнении»<sup>1</sup>, у людей исчезает страх потери работы. В то же время уровень безработицы вновь обновил рекорд снижения и составил «по итогам июля 2023 г. 3,0 %»<sup>2</sup> при сравнении с «13,3 % в период с 1997 по 1998 г.»<sup>3</sup>. Это значит, что все еще имеется резерв граждан, которые могут просто вести или имитировать поиск нового рабочего места.

То есть, работа на рынке есть, работодатели сокращают трекинг кандидата до 1,5 дней, а это значит, что, откликнувшись «сегодня» на вакансию, человек уже «завтра» может приступить к работе. Конечно же, речь идет о массовых позициях. Но именно они сегодня являются ключевыми для многих работодателей, фактически составляя основу устойчивости предприятия.

На фундаментальном уровне происходят изменения в отношениях «работодатель — работник». Человек не заинтересован в конкретном предприятии — его трудовой мотивацией руководят индивидуальные мотивы. И от того, насколько специалисты по управлению персоналом смогут их распознать и удовлетворить, зависит срок работы сотрудника на предприятии.

Анализ текучести в недалеком прошлом и зачастую сегодня связан с причинами увольнений и конкретным перечнем вакансий из штатного расписания — сколько уволилось, далее социологический контекст — возраст, стаж работы, причины увольнения. Продолжаются массовые ситуативные действия в ответ на проявившиеся проблемы. Наличие ар-

---

<sup>1</sup> *Краткий обзор ситуации на рынке труда за август 2023 г.* URL: <https://hhcdn.ru/icms/10291614.pdf> (дата обращения: 27.09.2023).

<sup>2</sup> *Росстат* сообщил о рекордном снижении уровня безработицы в июле. URL: <https://rg.ru/2023/08/30/rosstat-soobshchil-o-rekordnom-snizhenii-urovnia-bezraboticy-v-iiule.html?ysclid=lr8zi802sa93298827> (дата обращения: 27.09.2023).

<sup>3</sup> *Уровень безработицы по данным Росстат.* URL: <https://rosinfostat.ru/uroven-bez-rabotitsy/#i-5> (дата обращения: 27.09.2023).

гументированного перечня причин увольнений остается просто констатацией рискованных точек кадровой политики. Сегодня откровенной инновацией может стать не только индивидуализированный подход к процедуре приема сотрудников для выявления соответствия организационных целей и задач личным установкам претендента на рабочее место, но и системная оценка направлений для удержания того персонала, расставание с которым может нанести наибольший ущерб эффективности организации в целом. Кроме этого, нуждается в теоретической поддержке и обосновании алгоритмов реализации теории на практике контроля за адаптационными механизмами. Большую помощь в этом направлении могут оказать VR- и AR-технологии, которые в условиях виртуальной и близкой к ней реальности будут помогать в инновационной симуляционной среде перспективному работнику объективно осознать его личный мотивационный и психологический уровень готовности к работе.

В данном ракурсе система управления персоналом все больше приобретает индивидуализированный подход. Для реализации его в качественном формате требуются принципиально иные подходы к работе службы управления персоналом и принципиально иные компетенции у специалистов по управлению персоналом. Более того, востребован инновационный теоретический концепт, предлагающий конкретные и доказательные алгоритмы подобной инноватики.

***А. В. Вербенская, Е. Е. Лагутина***

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Автоматизация задач управления персоналом в вузе посредством чат-бота**

В статье рассмотрены варианты автоматизации задач в системе управления персоналом. Выявлен наиболее эффективный метод сбора заявок на обучение персонала – чат-бот. Рассмотрены этапы разработки и внедрения технологии чат-бота.

**Ключевые слова:** чат-бот; технология; диалоговый интерфейс; автоматизация процессов; цифровизация бизнеса; управление персоналом.

Человеческие ресурсы и их развитие являются важным аспектом развития организации. Проводя качественное обучение персонала, организация вкладывает в свое развитие. Осуществление стратегических целей организации невозможно без человеческого капитала, который также нужно развивать. Данный приоритет актуален и для организаций высшего образования, у профессорско-преподавательского состава есть

потребность в актуализации курсов повышения квалификации, он заинтересован в получении курсов с учетом индивидуальных запросов.

При этом процесс сбора заявок должен быть максимально простым и удобным. Этим критериям отвечает популярный инструмент чат-бот.

Согласно исследованиям, уже 37 % образовательных организаций по всему миру используют искусственный интеллект, в том числе чат-боты для обучения персонала [2]. Это делает процесс обучения/повышения квалификации сотрудников более эффективным, на что есть несколько причин:

- экономия времени. Чат-боты избавляют от необходимости рутинной работы (сбор, занесение данных в базу и т. д.);

- доступность. Функционал доступен как для тех, кто непосредственно вводит информацию и взаимодействует с ботом, так и для тех, кто будет обрабатывать полученную информацию — достаточно смартфона и доступа к Интернету;

- анализ и удобство хранения данных. С помощью чат-ботов удобно собирать, хранить, анализировать информацию (в данном случае — информацию о необходимых курсах, количестве слушателей и т. д.);

- вовлеченность и интерактивность. В среднем человек проверяет экран мобильного телефона около 150 раз в день, при этом 75 раз открывает мессенджеры. Чат-бот — удобный формат в привычной среде;

- персонализация. Позволяет учитывать индивидуальные запросы.

Технология чат-ботов существует достаточно давно — первый в мире чат-бот был создан Джозефом Вейценбаумом в Массачусетском технологическом институте (MIT) в 1966 г. С тех пор она эволюционировала и является перспективной технологией<sup>1</sup>.

На данный момент чат-боты хорошо зарекомендовали себя в практике управления персоналом компаний. Однако для практики высших учебных заведений данная технология является относительно новой.

Чат-бот — это программа, имитирующая человеческое общение. Продвинутый алгоритм бота ориентирован на ведение неструктурированного диалога и решение поставленных клиентом задач. Аналитики КPMG поставили чат-ботов на вторую строчку среди самых популярных инструментов цифровизации у российских компаний. И это не случайно, так как в бизнесе, как в высококонкурентной среде (а между вузами также существует конкуренция), особенно важна эффективность. Основная задача ботов — заменять сотрудников или помогать им при решении рутинных задач, которые отнимают много времени [1].

---

<sup>1</sup> Samiev T. Эволюция чат-ботов: от ELIZA до ChatGPT / Хабр. 2022. 18 дек. URL: <https://habr.com/ru/companies/timeweb/articles/704226/> (дата обращения: 25.10.2023).

В последнее время чат-боты активно используются организациями для упрощения работы различных процессов. Одним из таких процессов, который можно автоматизировать, является сбор заявок на обучение персонала. В первую очередь требуется проанализировать, каким образом происходит сбор заявок сейчас, собираются ли заявки вообще и т. д. Есть проблема, что курсы, интересные самим преподавателям, остаются не в приоритете, и задачей будущего чат-бота становится подсветить потребности работников, чтобы в дальнейшем разрабатывать и внедрять учебные курсы с учетом их научных интересов.

Функционал чат-бота: принимает и обрабатывает заявки, получает контактные данные и вносит их в базу. Программа упростит процесс коммуникации: будет круглосуточно работать с целевой аудиторией, собирать и вносить заявки, а соответствующее подразделение будет оперативно получать информацию об актуальных потребностях в курсах.

Процесс разработки и внедрения чат-бота включает в себя следующие этапы<sup>1</sup>:

- продумывание алгоритма работы системы;
- программная разработка. Здесь может быть два варианта: создание бота на базе уже существующих программных решений (платформ, сервисов) либо собственная разработка. Второй вариант является более затратным;
- тестирование системы фокус-группой. Перед запуском организуется тестирование бота. Выбирается фокус-группа, которая тестирует его функционал. В результате теста выявляются моменты, требующие доработки.

Безусловно, любая система требует времени для внедрения. Тем не менее, интеграция с привычными мессенджерами позволяет сократить его до минимума и быстро увидеть результат, что проявится в более точечном сборе заявок и индивидуальном подходе, а также экономии времени на опросы персонала.

Исходя из этого, можно заключить: данный цифровой инструмент подходит для сбора заявок на обучение за счет относительной простоты интерфейса и возможности отправлять информацию со смартфона, что является его преимуществом. Кроме того, не во всех случаях требуется разрабатывать бот «с нуля», существуют уже готовые программные решения, позволяющие автоматизировать процесс быстрее и дешевле.

---

<sup>1</sup> Алгоритм работы чат-бота. URL: <https://developers.sber.ru/help/salutebot/chat-bot-algorithm> (дата обращения: 25.10.2023).

## Библиографический список

1. Савенкова А. А., Рындина С. В. Анализ перспектив использования чат-ботов и диалоговых интерфейсов // Современные инструменты, методы и технологии управления знаниями. 2022. № 5. С. 1–4. URL: <https://www.fortus-science.ru/index.php/KM/article/download/406/293> (дата обращения: 25.10.2023).
2. Bonderud D. Artificial Intelligence, Authentic Impact: How Educational AI is Making the Grade // EdTech. 2019. 27 Aug. URL: <https://edtechmagazine.com/k12/article/2019/08/artificial-intelligence-authentic-impact-how-educational-ai-making-grade-perfcon> (дата обращения: 25.10.2023).

**Е. В. Габдулганиева**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Факторы развития лояльности и вовлеченности персонала промышленных предприятий**

В статье рассматривается сущность понятий «лояльность» и «вовлеченность персонала», действия, которые необходимо предпринять для повышения лояльности и вовлеченности на промышленном предприятии. Рассмотрена зависимость успеха предприятия от лояльных и вовлеченных сотрудников.

**Ключевые слова:** лояльность персонала; вовлеченность персонала; лояльный сотрудник; вовлеченный сотрудник; мотивация к трудовой деятельности.

В настоящее время рынок рабочей силы России испытывает острую нехватку кадров.

Одной из причин возникшей ситуации на рынке труда является массовый отток мигрантов из-за пандемии. Вместе с этим снизилась и внутренняя миграция россиян. По данным Росстата, в 2020 г., внутренних мигрантов стало меньше на 520,4 тыс. чел., или на 12,9 % по сравнению с предыдущим годом<sup>1</sup>.

Другая причина — демографический кризис. Людей в возрасте от 25 до 29 лет стало меньше, а это один из самых активных возрастов для трудоустройства<sup>2</sup>.

Еще одним фактором дефицита кадров непосредственно в 2022 г. стала мобилизация.

В последние годы дефицит кадров в промышленности достиг нового уровня. Ранее этот дефицит приводил к росту зарплат, что негативно отражалось на конкурентоспособности предприятий. Однако сейчас нехватка рабочей силы становится преградой для выполнения обо-

---

<sup>1</sup> *Абрамов А.* Как государству и бизнесу преодолеть дефицит квалифицированных рабочих // РБК Тренды. 2021. 24 дек. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/cmrm/61e5c4fc9a79476cc12bbe71> (дата обращения: 24.10.2023).

<sup>2</sup> Там же.

ронных заказов государства. Таким образом, дефицит кадров становится не только проблемой отдельных предприятий, но и тормозом экономического развития регионов и государства в целом.

Перед предприятиями промышленности встает задача качественного привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов. На данном этапе развития общества, в сложившемся экономическом положении страны, идет переоценка ценностей и ориентиров в области управления персоналом.

Лояльность и вовлеченность персонала являются ключевыми факторами успешной работы промышленных предприятий. Когда сотрудники посвящают свое время, энергию и ресурсы развитию компании, они становятся более продуктивными и мотивированными. В результате, предприятие получает конкурентное преимущество на рынке и может достичь более высоких результатов.

Ниже перечислены некоторые факторы, способствующие развитию лояльности и вовлеченности персонала на промышленных предприятиях.

1. Четкая миссия и ценности компании. Когда сотрудники знают, что они работают на предприятии, которое имеет четко определенную миссию и ценности, они могут лучше понять свою роль и значимость своей работы. Это помогает создать ощущение принадлежности и увеличивает мотивацию сотрудников.

2. Развитие карьеры. Возможность роста и развития внутри компании является важным фактором для лояльности и вовлеченности персонала. Предприятия должны предоставлять сотрудникам ясные пути карьерного развития, предлагать обучение и различные программы повышения квалификации.

3. Справедливость и прозрачность. Когда сотрудникам предоставляется справедливая возможность участвовать в принятии решений, на них рассчитывают и их мнение учитывается, они чувствуют себя более вовлеченными и ценными для организации. Руководство должно быть прозрачным в своих действиях и решениях, чтобы поддерживать доверие и лояльность сотрудников.

4. Распределение ответственности и автономия. Предприятия, которые доверяют своим сотрудникам и предоставляют им возможность принимать решения и действовать независимо, обычно имеют более высокую степень вовлеченности персонала. Сотрудники должны быть участвующими членами команды и иметь возможность вносить свой вклад и влиять на процессы внутри компании.

5. Компенсация и стимулирование. Справедливая и конкурентоспособная система оплаты труда является важным фактором в удержа-

нии лояльности персонала. Кроме того, предприятия могут предлагать различные бонусные программы, стимулирующие достижение целей и выдающиеся результаты.

6. Корпоративная культура и командная работа. Предприятия, которые ценят командную работу и создают благоприятную корпоративную культуру, обычно имеют более высокую степень лояльности и вовлеченности. Регулярное проведение различных корпоративных мероприятий и командных тренингов помогает сформировать единство и сплоченность.

7. Целеустремленность и признание. Предприятия должны поощрять целеустремленность и достижения своих сотрудников. Сотрудники должны видеть, что их усилия и результаты получают по достоинству признание и награды. Это поддерживает мотивацию и повышает уровень вовлеченности.

Кадры представляют собой наиболее перспективный и потенциально неисчерпаемый ресурс предприятия, который определяет эффективность и успешность его работы в целом, именно поэтому необходимо вкладываться в кадровый потенциал организации<sup>1</sup>.

Специальная военная операция, начавшаяся 24 февраля 2022 г., оказала значительное воздействие на весь оборонно-промышленный комплекс (ОПК) России. Реагируя на потребности армии, промышленность в короткие сроки скорректировала темпы и номенклатуру производимых изделий. Многие предприятия перешли на работу в три смены, потому что производство продукции ОПК увеличилось, тем не менее, нужного количества сотрудников для работы в три смены у предприятий ОПК нет.

Таким образом, ключевой целью предприятий ОПК в работе с сотрудником вновь принятыми и давно работающими выступает поддержание максимально комфортных условий для высокой производительности деятельности, как в настоящий период времени, так и в будущем, обеспечение возможности подстраиваться под изменение внешних и внутренних факторов. К наилучшему результату в данном вопросе, мы придем с помощью формирования уровня лояльности и вовлеченности персонала<sup>2</sup>.

Лояльность — состояние, когда сотрудники организации испытывают привязанность, преданность и представляют ее интересы и цели.

---

<sup>1</sup> Шарикова Ю. В. Взаимосвязь лояльности, вовлеченности и мотивации персонала // Сфера знаний: вопросы продуктивного взаимодействия теории и практики: сб. науч. тр. Казань: СитИвент, 2018. С. 144–146.

<sup>2</sup> Там же.

Лояльность персонала является важным аспектом успешного функционирования организации, поскольку она способствует увеличению производительности, удовлетворенности клиентов, снижению текучести кадров и повышению качества работы. Лояльные сотрудники обычно готовы прилагать больше усилий, работать более продуктивно и брать на себя больше ответственности. Они также более склонны к долгосрочному сотрудничеству с организацией и готовы идти выше и вон того, что требуется от них. Для достижения лояльности персонала организации необходимо создать условия для развития и роста сотрудников, обеспечить справедливое вознаграждение и признание, поддерживать коммуникацию и доверие, а также создать благоприятную рабочую атмосферу.

Вовлеченность — состояние, когда сотрудники ощущают себя причастными к работе, команде и организации, проявляют инициативу, вовлекаются в процесс принятия решений и несут ответственность за свои действия. Это связано с высоким уровнем мотивации, удовлетворенности работой и чувством собственной значимости. Вовлеченный персонал обычно более эффективен и продуктивен, прилагает больше усилий для достижения общих целей и готов работать в команде для достижения успешных результатов.

Лояльный и вовлеченный персонал будет способствовать развитию предприятия, стремиться максимально эффективно исполнять свои трудовые обязанности.

Итак, факторы развития лояльности и вовлеченности персонала на промышленных предприятиях включают четкую миссию и ценности компании, развитие карьеры, справедливость и прозрачность, распределение ответственности и автономию, компенсацию и стимулирование, корпоративную культуру и командную работу, а также целеустремленность и признание. Работа над этими факторами способствует созданию здоровой и продуктивной рабочей среды, где сотрудники будут чувствовать себя ценными и вовлеченными в развитие компании.

*Научный руководитель: В. С. Харченко,*  
кандидат социологических наук

## **Система удержания персонала производственных подразделений металлургической отрасли**

В условиях сверхдинамично развивающейся бизнес-среды ключевой проблемой HR-менеджмента становится сохранение кадров. При возрастающей конкуренции удержание персонала в штате организации приобретает особую актуальность, поскольку именно кадры выступают стратегически важным ресурсом для устойчивого развития бизнеса. В статье анализируются причины, влияющие на текучесть персонала, и факторы, способствующие удержанию сотрудников. Акцентируется внимание на специфике сохранения кадров в производственном секторе металлургической отрасли.

**Ключевые слова:** управление персоналом; металлургическое производство; удержание сотрудников; стимулирование труда; мотивация персонала.

Стабильность кадрового потенциала, наличие компетентных, вовлеченных в корпоративные бизнес-процессы сотрудников — ключевой актив любой компании. В условиях турбулентного рынка, сохранение качественного персонала становится залогом стратегической успешности бизнеса. Сегодня на рынке труда сложилась ситуация высокой конкуренции за трудовые ресурсы. Высокая мобильность рабочей силы порождает дефицит специалистов, а процесс поиска и найма новых сотрудников становится для бюджета организации более затратным мероприятием, чем принятие мер по сохранению имеющихся кадров. В этой связи, одним из доминирующих направлений в HR сегодня выступает система удержания специалистов в штате компании. Удержание сотрудников — это целый комплекс мер, направленных на поддержание вовлеченности сотрудника в бизнес-процессы и стимуляции его интереса к целям организации. Подход к формированию стратегии удержания должен быть комплексным и обязательно учитывающим отраслевую специфику организации. Исследование особенностей отрасли должно включать информацию о преимуществах компаний — конкурентов, обзор их HR-политики, оценку собственных возможностей организации-работодателя [1].

Металлургическое производство — одна из старейших отраслей российской экономики; в последние годы металлургия испытывает кризисные времена — бума потребительской активности не наблюдается, прошедшая пандемия, геополитическая обстановка и санкции также оказывают свое негативное влияние на экономику отрасли. Тем не менее, российской металлургии удастся адаптироваться к новым экономическим реалиям и поддерживать устойчивое положение на рынке. Од-

нако есть трудности, связанные с дефицитом кадров, особенно в производственном секторе предприятий. Существует острая нехватка специалистов рабочих профессий. Это связано и с особенностями самой отрасли (металлургические заводы, как правило, являются градообразующим предприятием, вокруг которого базируется городская инфраструктура, соответственно «город-завод» оказывается в некоторой изоляции от внешней среды, кроме того металлургические предприятия всегда «обрастают» целым комплексом горнодобывающих предприятий-спутников, что повышает конкуренцию за трудовые ресурсы); омимо этого на дефицит сотрудников влияют и демографические, и геополитические факторы, и отсутствие у молодежи интереса к работе в промышленном секторе [1].

Для удержания сотрудников HR-менеджмент располагает целым рядом инструментов, позволяющих сократить текучесть персонала. Проектирование моделей удержания должно начинаться с анализа причин текучести сотрудников. Основными среди них являются следующие

- неудовлетворенность заработной платой;
- отсутствие карьерных перспектив;
- отсутствие или низкий уровень обратной связи;
- неудовлетворенность взаимоотношениями в коллективе;
- личностные психологические причины (выгорание, усталость, желание сменить сферу деятельности).

Примечательно, что по данным ресурса HeadHunter за прошлый год, основной причиной увольнений была неудовлетворенность карьерным ростом (22 % опрошенных), неудовлетворенность материальным вознаграждением высказали лишь 17 %, этот показатель на втором месте<sup>1</sup>.

Как кадровый менеджмент может противостоять текучести кадров? Прежде всего, необходимо опираться на ценности и потребности сотрудников, которые обуславливают их уровень мотивации к труду.

Мотивация и стимулирование — два ключевых инструмента стратегии удержания кадров. Необходимо различать сущность этих понятий: мотивационный аспект трудовой деятельности лежит во внутренней, психологической плоскости (то, что движет человеком, каковы его потребности — деньги, стабильность, самореализация и т. д.); стимулирование же — внешняя сторона вопроса, те условия и предпочтения, которые сможет предложить работодатель [3].

---

<sup>1</sup> *Альманах HeadHunter 2014* / Библиотека HeadHunter. URL: <https://hh.ru/article/17197> (дата обращения: 24.09.2023).

С целью сохранения кадров совершенствование системы мотивации и стимулирования осуществляется по следующим направлениям:

- материальная компенсации — совокупность всех выплат, включая льготы, компенсации, пособия;
- карьерные перспективы — обучение, развитие, рост;
- удовлетворенность работой — насколько человек доволен своей работой;
- баланс между «личным» и «профессиональным» — создание благоприятного режима работы, практики работы с семьей;
- вовлеченность — совпадение ценностей работника с миссией компании, сопричастность сотрудника к общим целям, поощрение кадровых инициатив [2].

К прочим, не менее результативным инструментам удержания персонала относятся: систематические опросы сотрудников, с целью оценки общего настроения в компании и степени заинтересованности кадров; система наставничества; программы развития, обучение; выявление и оценка рисков, связанных с текучестью сотрудников; грейдинг — мощнейший инструмент удержания в части структуризации системы оплаты труда и т. д. [1].

Как видим, сегодня служба HR имеет в своем арсенале широкий спектр инструментов и методов, позволяющих сохранить главный актив компании — человеческие ресурсы. Вариативность использования перечисленных возможностей позволяет применять их в любой сфере трудовой деятельности, в том числе, и в решении проблемы текучести персонала в металлургической отрасли. Подчеркнем, то меры по удержанию персонала необходимо принимать не ситуативно, а комплексно и системно, чтобы стратегия удержания персонала стала неотъемлемо частью корпоративной культуры.

### Библиографический список

1. Кушка С. А., Лагутина Е. Е. Инструменты мотивации и вовлечения персонала предприятия металлургического профиля // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. Т. 11-4 (74). С. 194–200.
2. Митрофанова А. Е., Манвелян Г. А. Мотивация и стимулирование как основной инструмент удержания персонала в организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. Т. 10, № 1. С. 24–29.
3. Тихонов А. И. Основные факторы удержания сотрудников в российских компаниях // Московский экономический журнал. 2020. № 7. С. 28.

Научный руководитель: **Е. В. Караман**,  
кандидат социологических наук

## **Оценка качества аудита функции управления персоналом**

В статье рассматривается проблема, связанная с оценкой качества аудита функции управления персоналом организации. Проблема заключается, с одной стороны, в отсутствии у потребителя критериев качества услуги и требований к подтверждению квалификации, а с другой стороны, в недостаточном нормативно-правовом регулировании данной деятельности.

**Ключевые слова:** аудит HR-функции; квалификация аудитора; качество HR-аудита; HR-консультант.

Текущая ситуация критического дефицита персонала на рынке труда вынуждает работодателя обратиться к вопросу управления эффективностью бизнеса, важность которого, к сожалению, многие годы недооценивалась предпринимателями.

Эффективность управления человеческим капиталом, которая измеряется, например, такими показателями, как объем производства и прибыль на одного работника, производительность труда за единицу времени в натуральном и стоимостном выражении, доля издержек на рабочую силу в общем объеме затрат — один из ключевых факторов, влияющих на результативность бизнеса в целом [6].

Аудит, как процедура независимой проверки и оценки качества процесса управления персоналом, помогает проанализировать текущее состояние данной системы и всех ее составляющих: привлечение, развитие, оплата труда, компенсации и льготы, HR-бренд, коммуникации и пр. Предметом данного аудита является объективный и независимый обзор и оценка текущего состояния HR-функции, а его цель заключается в предложении решений для повышения эффективности отдельных работников, организационных подразделений и всей организации в целом. То есть при проведении оценки HR-процессов предполагается, что управление человеческими ресурсами включает в себя гораздо больше, чем практику подбора, найма, удержания и увольнения сотрудников. Его главная цель — повысить эффективность и результативность работы организации [7].

Предпосылки решения руководства компании или собственников бизнеса о проведении аудита HR-функции чаще всего относятся к области проблем. Несоответствие качества персонала компании стратегическим планам ее развития, дефицит персонала и снижение качества найма, увеличение расходов на персонал на фоне падения прибыли — вот наиболее распространенные вызовы, побуждающие к анализу того, как происходит управление персоналом.

Заказчики аудита HR-функции предпочитают обращаться к внешним исполнителям, так как внутренний аудит может провести только сама служба управления персоналом, которая зачастую заинтересована в искажении реальной картины, либо не обладает достаточными компетенциями.

Услуги по проведению аудита системы управления персоналом на российском рынке оказывают как независимые консультанты, так и консалтинговые компании. Следует отметить, что в России на законодательном уровне не описано понятие консалтинга, не регламентированы его принципы и ответственность консультантов. Отсутствие нормативно-правовых основ, регламентирующих деятельность аудиторских, консалтинговых компаний в области управления персоналом, было отмечено нашими исследователями еще в 2000-х гг., к сожалению, на данный момент ситуация принципиально не изменилась [1]. Также до сих пор отсутствуют саморегулируемые организации консультантов в области управления персоналом, которые бы обязывали своих членов соблюдать требования устава и нормы профессиональной этики, как, например, в случае налоговых аудиторов.

Выбор аудитора становится нелегкой задачей в силу того, что компания предоставляет доступ к чувствительной информации, планирует изменения и улучшения на основании заключений, представленных специалистом.

Проблема правового регулирования качества оказания консалтинговых услуг и аудиторской деятельности в области управления персоналом, в частности, не является сугубо национальной. Законодательство США и европейских стран также фокусируется на проведении финансовых аудитов. И, таким образом, критерии выбора аудитора HR-функции и последующей оценки качества выполненных работ должен задать сам заказчик.

Однако, как в России, так и за рубежом, существуют требования к квалификации специалистов в области управления персоналом, позволяющей осуществлять аудит и оценку качества HR-процессов. Данные требования изложены в профессиональных стандартах России, Европы и США. Организаторами процесса разработки профессиональных стандартов являются национальные профессиональные объединения и ассоциации [3; 4]. Именно соответствие квалификационным требованиям, изложенным в профессиональном стандарте специалиста по управлению персоналом, определяет право специалиста проводить аудит систем управления человеческими ресурсами.

Рассмотрим требования российского профессионального стандарта «Консультант в области управления персоналом». Трудовая функция консультирования организации по стратегическим вопросам управления

персоналом предполагает самый высокий седьмой уровень квалификации. Это квалификация высшего руководства, ответственного за работу крупных организаций или подразделений, вследствие чего работник должен владеть навыками управления и стратегического планирования. Кроме того, для осуществления данной трудовой функции требуется не менее пяти лет практического консультирования в области управления персоналом, высшее образование — магистратура или магистратура и дополнительное профессиональное образование — программы профессиональной переподготовки в области, соответствующей виду профессиональной деятельности, для непрофильного образования, а также рекомендовано дополнительное профессиональное образование — программы повышения квалификации по профилю деятельности.

Основываясь на перечисленных выше требованиях стандарта, заказчику аудита системы управления персоналом предстоит определить, обладает ли потенциальный аудитор необходимой квалификацией. Если наличие соответствующего профессионального и дополнительного образования несложно проверить, запросив диплом и сертификаты, то подтверждение практического опыта, умений и навыков консультирования может вызвать затруднение. Ведь, нарабатывая опыт, будущий аудитор трудится на руководящей HR должности, и не имеет записи в трудовой книжке о том, что выполнял функции консультанта. Выходом из положения могут стать заверенная копия должностной инструкции с указанием функции консультирования, рекомендательные письма от работодателя или клиента по результатам успешно завершенных консультационных проектов. Таким образом, заказчик HR-аудита должен быть готов потребовать и проанализировать документы, подтверждающие соответствующую квалификацию поставщика услуги.

К сожалению, не все аудиторы имеют базу рекомендаций и богатое портфолио. В этой связи необходимо отметить, что наиболее достоверным способом подтверждения профессиональных знаний, умений и навыков является сертификация. Однако данное явление, известное в нашей стране, как независимая оценка квалификаций, не пользуется спросом как среди специалистов в области управления персоналом, так и среди заказчиков и работодателей. По данным Отчета об итогах деятельности Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом в 2022 г. центрами оценки квалификаций было проведено всего 345 профессиональных экзаменов, из которых только 200 пройдено соискателями успешно<sup>1</sup>. При этом численность специали-

---

<sup>1</sup> *Отчет* об итогах деятельности Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом в 2022 г. М., 2023. 58 с. URL: [https://spkobr.ru/upload/about/documents/2022/Отчет\\_о\\_деятельности\\_СПК\\_в\\_сфере\\_образования\\_в\\_2022\\_г.pdf](https://spkobr.ru/upload/about/documents/2022/Отчет_о_деятельности_СПК_в_сфере_образования_в_2022_г.pdf) (дата обращения: 19.09.2023).

стов в области управления персоналом в России достигает по разным оценкам от 1 до 1,5 млн чел. [2; 5].

В США и Европе сертификационные программы для HR представляют профессиональные ассоциации в области управления человеческими ресурсами. Чтобы получить сертификат, претендент должен соответствовать требованиям к образованию и опыту, пройти необходимое повышение квалификации и успешно сдать экзамен. Кроме того, сертифицироваться можно по своей непосредственной специализации в области бухгалтерского учета, экономики и моделирования рисков, финансов, здравоохранения, льгот и компенсаций. Сертификация производится на добровольной основе, ее цена довольно высока и, в зависимости от программы, может включать не только оплату непосредственно экзамена, но и членские взносы, обязательное предварительное обучение и подготовку. Несмотря на это, за рубежом сертификация востребована не только работодателями и клиентами, как инструмент подтверждения квалификации, но и самими специалистами, как инструмент повышения собственной стоимости на рынке труда.

Несмотря на то, что аудит HR-функции является доступным, валидным и востребованным инструментом в управлении эффективностью не только управления персоналом, но и организации в целом, спрос на данную услугу находится в процессе формирования. Потребитель, имея сформированную потребность, все еще не определил требования к качеству услуги. Проанализировать рынок данной услуги с точки зрения предложения не представляется возможным, так как при низком охвате HR-сообщества независимой оценкой квалификации, не существует данных о количественном и качественном составе специалистов по управлению персоналом высшего уровня компетенций.

Автору представляется, что исходя из экономической теории, по мере формирования спроса потребителей услуги аудита HR-функции, продавцы, т. е. специалисты по управлению персоналом, вынуждены будут корректировать качественный уровень своей услуги. Тем самым требования к качеству как аудита функции управления персоналом, так и консалтинговых услуг в этой сфере будут четко сформированы и понятны покупателю и продавцу.

### **Библиографический список**

1. *Гиниева С. Б.* Формирование системы социально-трудового аудита в организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2005. 24 с.
2. *Долженко Р. А., Долженко С. Б., Назаров А. В.* Сколько HR-менеджеров в стране: предварительные результаты мониторинга рынка труда в секторе управления персоналом // Мотивация и оплата труда. 2023. № 1. С. 48–57.

3. *Есенина Е. Ю.* Внедрение профессиональных стандартов и мировой опыт // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. 2013. № 6 (6). С. 6–8.
4. *Ильина М. В., Мокшина И. А., Илюхина Л. А.* Зарубежный опыт профессиональной стандартизации кадрового менеджмента // Евразийский союз ученых. 2015. № 4-1 (13). С. 124–127.
5. *Половинко В. С., Долженко Р. А., Долженко С. Б.* Качественный анализ сегмента «Управление персоналом» на рынке труда // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. 2023. Т. 21, № 1. С. 112–123.
6. *Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б.* Управление человеческими ресурсами. Модуль IV: учеб.-практ. пособие. М.: Дело, 2015. 176 с.
7. *Bieliaieva N.* International practice of the concepts use of “HR audit”, “staff audit”, “personnel audit” // Economics. Ecology. Socium. 2019. Vol. 3, no. 3. P. 94–101.

#### **И. П. Двинин**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Наставничество как инструмент адаптации сотрудников**

В статье рассматривается определение наставничества, существующие российские и зарубежные практики ведения наставнической деятельности на предприятиях. Описаны существующие в современной практике этапы наставнической деятельности.

**Ключевые слова:** наставник; обучение; технологии обучения; наставник на производстве; стажер.

Цель статьи — показать схожесть и различия наиболее популярных моделей наставничества на сегодняшний день.

На сегодняшний день деятельность в области наставничества имеет огромное значение. Например, для компании «Вторметсервис», являющееся структурным подразделением ЗАО «Вологодское предприятие „Вторцветмет“», одним из главных направлений деятельности является создание среды для привлечения в организацию молодых и грамотных специалистов, а также их постепенного освоения на предприятии. Проведенное в 2012 г. исследование «Агентство Контакт» на тему «Система наставничества и кадровый резерв» показало, что 80 % развития новичков протекает на рабочем месте, 15 % — самообучение сотрудника и 5 % — тренинги. Большая доля эффективности этих 80 % обеспечивается именно руководителем (наставником) стажера.

Приходя на первое место работы или меняя его, любой человек сталкивается со сложностями в так называемом периоде адаптации. Для успешного адаптирования нового сотрудника на рабочем месте к нему, как правило, прикрепляют наставника. А сам процесс помощи новопри-

бывшему работнику называется наставничество. Разные авторы дают свое определение этому термину (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

### Определения наставничества

Автор	Определение
А. Р. Масалимова	Развитие у молодых сотрудников компетенций, позволяющих им успешно адаптироваться на предприятии и раскрыть свой потенциал
М. В. Кларин	Процесс передачи знаний в конкретной предметной области сотрудником, обладающим более высоким уровнем знаний — менее опытному работнику
М. П. Павлокевич	Форма рабочих отношений с вновь принятыми на работу сотрудниками, а также с работниками, переведенными на иную должность
А. Стокдейл	Отношения между коллегами, старшими по возрасту либо занимаемой должности и младшими работниками

Как видно, каждый из авторов вкладывает в определение собственное виденье этого процесса, начиная от передачи знаний и развития компетенций молодых сотрудников, заканчивая формой отношений на рабочем месте [1].

На наставника возложена большая ответственность в обучении сотрудника многим тонкостям работы в данной организации, корпоративной культуре, вовлечении работника в рабочий процесс и привлечения нового работника к участию в развитии компании.

Суть идеологии наставничества заключается в том, что каждый руководитель ответственен на профессиональное развитие своего отдела. Наставничество не является разовым событием. Это постоянный контроль и коммуникация.

По Л. Г. Петерсон можно выделить три модели наставничества, представленных в табл. 2 [3].

Т а б л и ц а 2

### Модели наставничества по Л. Г. Петерсон

Модель	Ситуации для использования
Авторитарная	Наставник — это руководитель, а молодой специалист — подчиненный. Руководитель показывает нормы и требования выполнения работ в организации, а специалист в свою очередь будет являться их исполнителем. Наставник дает алгоритм выполнения работы, а сотрудник выполняет работу по этому алгоритму, не задумываясь о значении требований и выполняемой им работы. Задача стажера — четко выполнять алгоритм действий, а наставника — вовремя контролировать и корректировать действия работника, указывая ему на ошибки и показывая правильные шаги

Модель	Ситуации для использования
Лидерская	Наставник является лидером, помогающим молодому специалисту в определении и решении возникающих проблем и трудностей в процессе понимания своей зоны ответственности. Наставник видит и обращает внимание сотрудника к проблемам и затруднениям, организуя при этом совместную работу по их разрешению. В данном случае наставник берет на себя роль тьютора, не просто указывая на ошибки, как в авторитарной модели, а объясняет и помогает решить все сложившиеся трудности
Партнерская	Наставник выступает в роли партнера, который помогает подопечному определиться с его личной траекторией карьеры, но уже на этапе совершенствования в этом виде деятельности. Эта модель реализуема в том случае, если сотрудник уже хорошо освоил данную профессию и может пробовать себя в иных сферах. Между наставником и наставляемым идет диалог и помощь в дальнейшем определении своего места деятельности. Наставник помогает найти работнику личный смысл в его профессии и выстроить индивидуальную карьерную траекторию

Международная ассоциация HR-профессионалов SHRM имеет свои модели наставничества, представленные в табл. 3.

Таблица 3

### Модели наставничества по SHRM

Модель	Характеристика
Традиционная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Подопечный в центре внимания;</li> <li>– передача опыта и полученных знаний, возможность обратной связи;</li> <li>– возможность оценить адаптацию сотрудника;</li> <li>– более быстрое освоение нового работника</li> </ul>
Групповая	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Взаимодействие группы наставников с группой подопечных;</li> <li>– возможность получения опыта от разных людей</li> </ul>
Партнерская	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Помощь партнеру в улучшении своей работы;</li> <li>– честная обратная связь;</li> <li>– помощь в отслеживании прогресса</li> </ul>
Флэш	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ограничение по времени;</li> <li>– широкий круг тем;</li> <li>– очень ценные знания и опыт</li> </ul>
Скоростная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Площадка для обмена опытом равных по положению людей;</li> <li>– несколько участников делятся опытом друг с другом;</li> <li>– возможность быстро определить желаемый круг общения</li> </ul>
Реверсивная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Подчиненный становится наставником руководителя;</li> <li>– взаимопонимание между разными поколениями работников;</li> <li>– выход из зоны комфорта;</li> <li>– обучение новым трендам</li> </ul>
Виртуальная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сотрудник сам обращается онлайн к наставнику в нужный момент;</li> <li>– может быть несколько наставников;</li> <li>– быстрота и вездоступность</li> </ul>

Такое разнообразие моделей типов наставничества позволит любой организации создать наиболее подходящий подход для быстрой и легкой адаптации новых сотрудников в ряды компании [4].

Бывает так, что наставничество может не сработать. Главная проблемой может являться отсутствие интереса со стороны наставника или подопечного. Наставнику может быть просто не интересно или он, может быть, не мотивирован (например, материально) обучать новичка, а подопечный может не хотеть учиться чему-то новому. Только при заинтересованности обеих сторон наставничество позволит передать знания одному и применить полученные знания другому. Следующая проблема — это боязнь наставников вырастить себе конкурентов. Очень редко можно встретить руководителя, который легко расстанется со своими многолетними знаниями и передаст их в пользование новоиспеченному работнику, который в последствии может как увести его клиентов, так и занять место руководителя [2].

Но нельзя так просто взять и выбрать любого человека для наставнической деятельности и предоставить ему полную свободу действий. Для наставничества существуют этапы, которые выполняются последовательно. Всего этапов семь, представлены они в табл. 4 [5].

Т а б л и ц а 4

#### Этапы наставнической деятельности

Этап	Проводимые работы
1. Подготовительный — для запуска программы наставничества	– Получение поддержки от организации для реализации программы; – сбор запросов от потенциально наставляемых сотрудников (внимание уделяется тому, что именно хотят видеть наставляемые в программе)
2. Формирование базы наставляемых	– Выявление наиболее частых проблем у работников организации, которые решаются с помощью наставничества; – формирование базы наставляемых сотрудников с перечнем их запросов
3. Формирование базы наставников	– Поиск работников, заинтересованных в поддержке молодых сотрудников; – поиск работников, готовых поделиться своими знаниями с новыми специалистами
4. Отбор и обучение наставников	– Формирование базы готовых к обучению будущих наставников; – наем специалистов для обучения/тренинга работников по сформированной базе
5. Формирование наставнических пар или групп	– Организация групповых встреч наставников и наставляемых; – проведение анкетирования для выявления совпадений в паре «наставник — наставляемый»; – формирование наставнической пары или группы наставляемых и наставника соответственно

Этап	Проводимые работы
6. Организация работы наставнических пар или групп	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Определение приоритетных целей и задач для каждой пары или группы;</li> <li>– определение формата взаимодействия сотрудников;</li> <li>– сбор обратной связи в ходе работы;</li> <li>– создание стабильных наставнических отношений</li> </ul>
7. Завершение программы наставничества	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сбор обратной связи куратором от пар или групп;</li> <li>– применение результатов обратной связи для улучшения последующих наставнических практик</li> </ul>

Сегодня адаптация необходима в любой компании вне зависимости от ее размера. Каждая компания имеет свою цель, принципы, культуру и место. Чтобы разобраться и успешно выполнять свои задачи, новому сотруднику необходима рука помощи для преодоления возникающих на его пути трудностей.

#### Библиографический список

1. *Блинов В. И., Есенина Е. Ю., Сергеев И. С.* Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент // *Профессиональное образование и рынок труда.* 2019. № 3. С. 4–18.
2. *Кларин М. В.* Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика.* 2016. № 5. С. 92–112.
3. *Петерсон Л. Г.* Деятельностный метод обучения: образовательная система «Школа 2000...». М.: Academia: АПКИППРО, 2007. 447 с.
4. *Плотникова Е. Е., Быстрова Н. В.* Социально-педагогические условия профессиональной ориентации старшеклассников // *Вестник Мининского университета.* 2017. № 2 (19). С. 8.
5. *Эсаулова И. А.* Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний // *Стратегии бизнеса.* 2017. № 6 (38). С. 8–13.

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

**М. А. Дугова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Цифровая революция в рекрутменте: современные инструменты для эффективного подбора персонала**

В эпоху цифровизации процессы найма и подбора персонала претерпевают кардинальные изменения, приводя к появлению новых инструментов и методик в рекрутменте. Статья освещает главные тенденции и инновации в данной сфере. Автор исследует применение искусственного интеллекта в отборе кандидатов, автоматизацию процессов с помощью программных решений и применение больших данных для анализа и прогнозирования эффективности потенциальных сотрудников. Подчеркивается роль в современном рекрутинге социальных сетей и мобильных приложений, предоставляющих компаниям возможность быстрее и точнее выявлять наилучшие кандидатуры. Анализируя текущие тенденции и выявляя преимущества новых подходов, автор формулирует ключевые рекомендации для HR-специалистов, стремящихся максимально адаптироваться к требованиям современного мира.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект; автоматизация рекрутмента; большие данные; социальные сети; цифровые технологии.

Современный мир стоит на пороге цифровой революции, которая затрагивает все сферы человеческой деятельности. С каждым годом информационные технологии играют все более важную роль, определяя качество, скорость и эффективность бизнес-процессов. В этом контексте подбор и управление персоналом становятся ключевыми для успешной адаптации компаний к меняющимся реалиям.

Актуальность внедрения цифровых инструментов в рекрутменте обусловлена стремлением предприятий максимизировать качество отбора кадров, сократить время на поиск подходящего кандидата и улучшить общую эффективность HR-отдела.

Цифровизация привнесла в процесс рекрутмента ряд кардинальных изменений. Традиционные методы поиска и отбора персонала уходят в прошлое, уступая место автоматизированным системам, базирующимся на алгоритмах и анализе данных. Искусственный интеллект позволяет производить анализ больших массивов информации о кандидатах, предсказывая их потенциальную успешность на конкретной должности.

Социальные сети и профессиональные платформы предоставляют рекрутерам доступ к обширной базе специалистов различного профиля, сокращая время на первичный отбор.

Мобильные приложения и программные решения для HR упрощают взаимодействие между работодателем и потенциальным сотрудником, делая процесс более гибким и динамичным.

Таким образом, на фоне цифровизации рекрутмент приобретает новые формы и методики, которые способны коренным образом изменить представление о подборе персонала.

Современное делопроизводство и управление человеческими ресурсами все больше полагаются на автоматизированные системы. Эти системы позволяют организациям быстрее и эффективнее отвечать на запросы и решать поставленные задачи.

Сегодня на рынке существует множество программных решений для HR, направленных на автоматизацию различных аспектов работы отдела. Это включает в себя системы управления резюме, автоматизированные тесты для кандидатов, программы для учета рабочего времени и отслеживания производительности, а также инструменты для управления бенефитами и компенсациями.

Многие из этих систем также предоставляют аналитические инструменты, которые позволяют HR-специалистам глубже понимать динамику команды, выявлять лидеров и определять области, требующие дополнительного внимания или обучения.

Автоматизация освобождает HR-специалистов от рутинных задач и дает возможность сосредоточиться на стратегическом управлении человеческими ресурсами. Раньше много времени занимали обработка резюме, собеседования, оформление документов. Сейчас эти процессы можно автоматизировать, получая более быстрые и точные результаты.

Это также меняет набор требуемых навыков для HR-специалистов. Помимо классических навыков коммуникации и управления, становятся важными знания в области IT, аналитики и стратегического планирования. HR теперь больше смотрит в будущее, анализируя тренды и предсказывая потребности бизнеса в персонале [2].

С развитием технологий искусственный интеллект (AI) все активнее интегрируется в различные сферы человеческой деятельности, в том числе и в процесс подбора персонала.

AI в рекрутменте базируется на анализе больших массивов данных и машинном обучении. Это позволяет автоматически сканировать резюме на предмет соответствия ключевым критериям, а также проводить первичное тестирование кандидатов. Наибольший интерес представляют системы, способные анализировать социальные сети и профессиональные платформы, чтобы идентифицировать потенциально подходящих кандидатов, даже если они не искали работу активно [3; 4].

Современные AI-системы также могут проводить сентимент-анализ интервью, выявляя нюансы в общении и эмоциональные реакции кандидатов, что помогает глубже понять их мотивацию и культурное соответствие компании.

Большие данные в рекрутменте представляют собой объемные наборы информации о кандидатах, которые могут быть получены из различных источников: резюме, социальных сетей, профессиональных платформ, отзывов, рекомендаций и т. д. Современные инструменты позволяют автоматизировать процесс сбора этих данных, интегрируя и структурируя информацию из разных источников.

Проведем анализ преимуществ и недостатков и использования AI в подборе кадров (см. таблицу).

### **Преимущества и недостатки применения искусственного интеллекта при рекрутинге**

Преимущества	Недостатки
Скорость и эффективность отбора: AI способен анализировать тысячи резюме за короткий промежуток времени, выделяя наиболее релевантные	Ограниченность в интерпретации: AI может пропустить уникальных кандидатов из-за жестко заданных критериев
Объективность: исключение человеческого фактора уменьшает риск предвзятого отношения	Этические вопросы: использование AI может привести к проблемам конфиденциальности и дискриминации
Прогнозирование успешности: на основе анализа данных AI может предсказать, насколько успешно кандидат впишется в команду и выполнит поставленные задачи	Отсутствие «человеческого прикосновения»: многие аспекты рекрутмента, такие как культурное соответствие или личные качества, требуют более тонкого и глубокого подхода, чем может предложить машина

Анализ данных о кандидатах включает в себя использование алгоритмов машинного обучения и искусственного интеллекта для выявления закономерностей, корреляций и других важных моментов, которые могут помочь в принятии решения о приеме на работу.

Одним из наиболее перспективных применений больших данных в рекрутменте является возможность прогнозирования успешности кандидата в конкретной роли [5]. На основе анализа предыдущего опыта работы, образования, навыков, интересов и других параметров, можно предсказать, насколько вероятно, что кандидат успешно справится с поставленными задачами и впишется в корпоративную культуру. Кроме того, анализ больших данных может помочь выявить скрытые риски, такие как вероятность ухода сотрудника в первые месяцы работы или его склонность к конфликтам [3; 5].

С появлением цифровых технологий и изменением коммуникационных паттернов современного общества рекрутмент также претерпел значительные изменения. Социальные сети и мобильные приложения сыграли ключевую роль в этом процессе.

Социальные сети стали неотъемлемой частью жизни многих людей, и HR-специалисты быстро осознали их потенциал в области рекрутмента [1; 3]. LinkedIn, Facebook<sup>1</sup>, X (бывш. Twitter) и даже Instagram<sup>2</sup> предоставляют возможность для охвата более широкой аудитории кандидатов, нежели традиционные платформы поиска работы.

Профессиональные сети, такие как LinkedIn, позволяют рекрутерам быстро получать информацию о квалификации кандидата, его опыте и рекомендациях. Таким образом, социальные сети стали местом для «пассивного рекрутинга», где компании могут находить потенциальных сотрудников, даже если те не ищут работу активно.

Современный рекрутмент проходит этап радикальных изменений под воздействием цифровизации и технологического прогресса. В ходе нашего исследования мы рассмотрели различные аспекты этого процесса, включая применение искусственного интеллекта, автоматизацию процессов, использование больших данных, а также роль социальных сетей и мобильных приложений в современном рекрутменте.

Искусственный интеллект предоставляет рекрутерам мощные инструменты для анализа и прогнозирования поведения кандидатов, в то время как большие данные открывают возможности для более глубокого понимания потребностей и желаний потенциальных сотрудников. Мобильные приложения и социальные сети, в свою очередь, предоставляют платформы для более широкого охвата аудитории и привлечения кандидатов, которые ранее были бы недоступны.

В перспективе, рекрутмент будет продолжать эволюционировать в свете цифровизации. Ожидается еще более глубокая интеграция технологий в процесс подбора персонала, что позволит еще точнее подходить к выбору кандидатов, снижая риски ошибок и увеличивая вероятность успешного сотрудничества между компанией и новым сотрудником [1; 3; 4].

Однако важно помнить, что, несмотря на все технологические инновации, человеческий фактор остается ключевым. Технологии могут помочь в отборе и анализе кандидатов, но окончательное решение о приеме на работу всегда будет зависеть от личных качеств кандидата, его способности к командной работе и совместимости с корпоративной культурой.

---

<sup>1</sup> Социальная сеть Facebook запрещена в РФ; она принадлежит корпорации Meta, которая признана в РФ экстремистской.

<sup>2</sup> Социальная сеть Instagram запрещена в РФ; она принадлежит корпорации Meta, которая признана в РФ экстремистской.

В итоге, современный рекрутмент представляет собой уникальное сочетание технологий и человеческого взаимодействия, и его успешное будущее зависит от гармоничного сочетания этих двух компонентов.

### **Библиографический список**

1. *Агеев М. Н., Семина А. П.* Социальный рекрутмент как эффективный инструмент подбора персонала // Московский экономический журнал. 2020. № 7. С. 38.
2. *Дудова М. А., Куликова Е. С.* Особенности цифровых компетенций кадровой политики в государственном управлении // Столыпинский вестник. 2023. Т. 5, № 6. С. 3164–3174.
3. *Степнова О. В., Еременская Л. И.* Эффективные инструменты рекрутмента при подборе персонала // Глобальный научный потенциал. 2020. № 2 (107). С. 165–169.
4. *Суркова Ю. В.* Эффективные методы подбора персонала в современных организациях // Human Progress. 2018. Т. 4, № 10. С. 4.
5. *Шведов В. В.* Анализ подбора кадров в медицинском учреждении // Экономические исследования и разработки. 2022. № 7. С. 35–38.

**Е. Г. Калабина, К. А. Сапигинский**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

**Н. В. Маковская**

*Могилевский государственный университет им. А. А. Кулешова, г. Могилев  
(Республика Беларусь)*

### **Элементы TWI как один из способов ускоренной адаптации новых сотрудников**

В статье рассматривается один из способов улучшения адаптации новых сотрудников, принятых на производственные предприятия, в условиях отсутствия релевантного опыта. На примере опыта зарубежной компании предлагается адаптировать инструкцию обучения персонала на рабочем месте с применением современных цифровых возможностей (фотография, инфографика).

**Ключевые слова:** наставничество; обучение персонала; TWI; адаптация; дефицит кадров.

Проблема кадрового голода в Российской Федерации еще сильнее оголилась в 2023 г. Многим производственным предприятиям тяжело конкурировать с предприятиями ОПК при формировании своей оферты потенциальному работнику с релевантным опытом.

Вместе с этим, отечественным производственным компаниям приходится удерживать существующий персонал, при этом заказы от контрагентов продолжают расти.

Ничего не остается, кроме того, что работать с тем, что есть на рынке труда. Зачастую это кандидаты без опыта навыков и компетенций, прописанных в профиле сотрудника на конкретную должность. Исходя из этого предприятиям необходимо приложить усилия для более эффективного и понятного обучения новых сотрудников, при этом поставив перед собой следующие задачи:

- повысить скорость обучения;
- снизить процент брака на этапе обучения;
- организовать процесс обучения так, чтобы текущая выработка не снижалась.

Недаром 2023 г. Указом Президента объявлен Годом педагога и наставника. Это говорит о важности данной проблемы как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе [1].

Авторы статьи на своем предприятии также столкнулись с этими проблемами и решили обратиться к западному опыту.

История циклична, и в мире подобная проблема уже возникала. Во время Второй мировой войны США столкнулись с дефицитом квалифицированных кадров. Была поставлена задача разработать эффективную систему обучения, позволяющую в короткий срок обучить различным производственным операциям неопытных работников, среди которых были фермеры, женщины и дети. Разработанная система обучения в конечном итоге приобрела статус государственной программы [3].

Система обучения TWI (Training Within Industry) — это методика обучения и развития персонала на производстве. Она была создана для повышения эффективности производства и улучшения качества продукции. Система TWI включает в себя четыре основные программы [2]:

- 1) обучение новичков (Job Instruction);
- 2) стандартизация работы (Job Methods);
- 3) обучение руководителей (Job Relations);
- 4) улучшение методов работы (Program development).

Многие российские компании уже имеют опыт применения данной системы обучения и отмечают ее эффективность [2].

В условиях дефицита времени на реализацию всех мероприятий (блоков), хотелось бы заострить внимание на первом блоке: это разработка рабочей инструкции по конкретным операциям (JI), которая позволяет обучить новичка правильным операционным действиям в очень короткое время с обоснованием важности каждой ключевой точки.

При разработке рабочей инструкции, по нашему мнению, обязательно использовать инфографику. Например, польская компания Leap-Trix Sp. z o.o. адаптировала форму инструкции (см. рисунок), сделав ее визуально удобной для восприятия. Обосновав это тем, что если бы во

время Второй мировой войны широко использовались фотографии и принтеры, то рабочая инструкция содержала бы их, так как наиболее эффективно указывает на ключевые точки при каждой операции.

LeanTriX										Work Instruction		Formular nr		33244523513			
Operation: Tying the knot										Prepared by		Kamil Muller		Checked		Barosz Misiurek	
PROFILES (PARTS)										Version		3					
The knot										Knots		ms		Legend		Hazard          Quality          Tip          Correctness	
No.	Major steps (What)	Time	Key points (How)	Symbol	Reasons for key points (Why)	Design/Revision	Pictures										
1	Measure length of untied cable	3	1. About 6 inches		1a. If the ends are too long, they will not fit into the frame. If they are too short, there will be a problem with assembly.												
2	Untie ends	2	1. Straightening ends		1. The cable is stiff. If you do not straighten the ends, it will be much harder to slide the loops in the 5th important step.												
3	Make right loop	1	1. Under thumb		1. You will be sure that the cable will be in front of the main cable. If the cable is behind the main cable, the knot will not be fast.												
4	Make left loop	2	1. Toward you		1. It will be easier to tie because the cable will go closer to the tightening and there will be less sliding in the 5th important step.												
			2. Under right end		2. If you go over the end, the knot will not be tightened. There will be looseness and this may cause the frame to break.												
5	Pull taut	3	3. Right loop - from back		3. If you do not put the end through the right loop from the back, the knot will not be correctly. There will be looseness and this may cause the frame to break.												
			1. Ends even - under finger		1. By pressing to your finger you will be sure that the ends are even. If they are not even, the load will be transferred to one cable (anterior) and the knot may break.												
			2. Sliding down edge of loops		2. Sliding down edge of loop 2. In order for the knot to be fast in the place that you measured in important step No. 1. If you do not slide the knot down, it will tighten higher and the ends will be too short - the problem with assembly, slipping over the edge makes it easier to tighten - an "eye" will not be created.												
			3. Tight - no looseness		3. The cables are stiff (formable). Even if you pull tight, loosening may occur and this may cause the knot to untighten when moving it. Therefore, only stop tightening when there is no visible looseness.												

### Рабочая инструкция (JI) с учетом цифровых возможностей<sup>1</sup>

Также авторы на своем предприятии пересмотрели процесс обучения сотрудника. Раздробили производственный процесс на короткие шаги, при этом увеличив сроки практической отработки каждого шага. Тем самым освободив операционное время наставника. В настоящее время, освоение операций в рамках рабочей инструкции увеличено с 2–3 до 5–6 недель. Каждый этап рабочей инструкции, при этом, за счет увеличенного времени тренировок, позволяет новичку приобретать необходимые для работы навыки, так называемые hard skills.

Таким образом новичок может со второго третьего дня обучения уже в полной мере качественно освоить один из первых этапов производственного процесса. Делать часть работы за более опытных сотрудников, которые далее выполняют более сложные этапы. Другими словами, ученик делает часть «завтрашней» работы за наставника, тем самым высвобождая ему завтра время для наставничества.

<sup>1</sup> Misiurek B. Job Breakdown Sheet for the underwriter's knot — the standard, or maybe a material that needs improvement? // LeanTriX. 2018. May 8. URL: <https://leantrix.com/en/job-breakdown-sheet-underwriters-knot/> (дата обращения: 28.10.2023).

Плюс для новичка: он приобретает навыки «на короткой дистанции», в четко ограниченных инструкцией границах, без стресса для себя и с пользой для предприятия.

Ожидаемым итогом для предприятия автор статьи видит максимальную пользу от нового сотрудника/студента за минимальное время, без потери выработки прикрепленного к нему наставника.

### **Библиографический список**

1. *Адлер Ю. П., Кондратьев Э. В.* Эффективность TWI по-русски: 5 полезных изменений // Методы менеджмента качества. 2019. № 7. С. 56–61.
2. *Адлер Ю. П., Кондратьев Э. В.* Эффективность TWI по-русски: точки синергии // Методы менеджмента качества. 2019. № 2. С. 44–47.
3. *Dinero D.* Training Within Industry: The Foundation of Lean. New York: CRC Press, 2005. 352 p.

**Д. С. Колесникова**

АО «ШААЗ», г. Шадринск (Курганская область),  
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

### **Актуальность кадровой проблемы и ее решение через проектную деятельность детско-взрослого сообщества**

В статье рассматривается проблема обеспечения производства квалифицированными кадрами за счет развития новых форм профориентации, создания детско-взрослого проектного сообщества и формирования интереса школьников к инженерному направлению.

**Ключевые слова:** кадровый дефицит; профориентация; профессиональный резерв; детско-взрослое проектное сообщество.

Кадровый дефицит становится проблемой машиностроительного производства и сдерживающим фактором экономического развития страны. По данным Минэкономразвития России к 2022 г. в обрабатывающей промышленности он составил 3,6 % от всей численности работников<sup>1</sup>.

Для развития и поддержания конкурентоспособного производства необходимы квалифицированные работники и постоянное пополнение кадрового состава.

---

<sup>1</sup> В ТПП РФ рассмотрели вопросы кадрового обеспечения в отечественной промышленности / Торгово-промышленная палата Российской Федерации. URL: <https://news.tpprf.ru/ru/news/2996124/> (дата обращения: 24.10.2023).

Конкуренция на рынке труда среди работодателей складывается на фоне снижения уровня безработицы, который в январе 2023 г. по данным Росстата, составлял 3,6 %. В Курганской области уровень безработицы на 21 апреля 2023 г. составил 0,7 %, при этом на аналогичную дату 2022 г. показатель равнялся 1,4 %. В г. Шадринске уровень безработицы на 1 июля 2023 г. составляет 0,3 %<sup>1</sup>.

При этом существует ряд проблем и противоречий, которые являются внешними вызовами:

– сохраняющийся дисбаланс между кадровыми потребностями экономики и структурой выпуска специалистов образовательных организаций. Например, при кадровом дефиците квалифицированных рабочих, за 2021–2023 гг. на завод из числа выпускников Шадринского политехнического колледжа ежегодно трудоустраиваются не более 6 % от всех выпускников колледжа;

– сокращение основного источника трудовых ресурсов — численности населения в трудоспособном возрасте. Например, в Курганской области в 2023 г. снижение трудоспособного населения по сравнению с 2022 г. составило 0,4 %, на 1 300 чел. меньше.

В том числе на рынок труда г. Шадринска влияет устойчивый отток населения. Шадринск расположен в радиусе 200 км от городов-миллионников (Екатеринбурга, Челябинска) и активно развивающейся Тюмени. Эти города привлекают молодежь для жизни и работы. По данным опроса среди жителей Курганской области в возрасте 18–35 лет более 60 % хотели бы переехать<sup>2</sup>.

Подготовка и привлечение молодых рабочих и специалистов в Акционерном обществе «Шадринский автоагрегатный завод» является одним из ключевых вопросов работы с персоналом на предприятии. АО «ШААЗ» нуждается в специалистах наряду с другими предприятиями промышленной отрасли.

Для пополнения кадрового состава АО «ШААЗ» вовлекает в промышленную сферу молодое поколение с подросткового возраста через профориентационную работу, экскурсии на производство, инженерные классы, Инженерную школу, Инженериаду. Таким образом, за счет комплексной профориентационной работы предприятие формирует профессиональный резерв кадров. К профессиональному резерву мы относим учащихся 7–9 классов, студентов средних профессиональных обра-

---

<sup>1</sup> Ситуация на рынке труда Курганской области. Апрель 2023 / Главное управление по труду и занятости населения Курганской области. URL: [http://czn.kurganobl.ru/assets/files2023/situacii\\_na\\_rynke\\_truda\\_2023\\_04.pdf](http://czn.kurganobl.ru/assets/files2023/situacii_na_rynke_truda_2023_04.pdf) (дата обращения: 24.10.2023).

<sup>2</sup> Молодежь Курганской области: социологическое измерение (ноябрь — декабрь 2021 г.). URL: <https://crsk45.ru/2022/04/18/отчет-молодежь-курганской-области-co/> (дата обращения: 24.10.2023).

зовательных организаций — это будущие рабочие машиностроительного производства; а также учащиеся 10–11 классов школ, и студенты высших учебных заведений — это будущие инженеры предприятия. Данная работа обеспечивается большой нормативной базой, программой взаимодействия и планами совместных мероприятий всех заинтересованных сторон.

Для подготовки профессионального резерва предприятия требуется продолжительная систематическая работа. Так полный цикл подготовки будущего инженера составляет девять лет — с 7 класса общеобразовательной школы до окончания вуза. В течение всего этого периода предприятие взаимодействует с учащимся при реализации программ профориентации и целевого обучения.

Системная работа по профориентации позволяет подготовить школьников, имеющих сформированные карьерные планы и лояльность к предприятию, организовать их обучение в соответствии с потребностью производства и довести их до категории молодых специалистов.

При этом, анализируя кадровую ситуацию, мы видим низкий процент работающей молодежи — 23,7 % из числа всех работников. Средний стаж молодого специалиста в АО «ШААЗ» составляет лишь четыре года, а доля уволившихся в первый год работы за 2017–2022 гг. в среднем составляет 21 %.

Таким образом, необходимо совершенствование профориентационных мероприятий и мероприятий по удержанию молодежи на заводе и в городе Шадринске. Одной из таких форм работы предлагается формирование детско-взрослого проектного сообщества на базе машиностроительного производства.

Детско-взрослое проектное сообщество — это совместная деятельность над проектами, объединяющая подростков и их родителей, инженеров и руководство предприятий, администрацию города, образование и науку.

Чтобы детско-взрослые проектные сообщества могли быть организованы при предприятиях, необходимо создавать событийную среду и предлагать совместное решение проблем в формате проектной деятельности:

- создавать среду через включение в события при предприятиях: тренинги, инженерные соревнования, проектные смены для подростков;
- задавать проблемное содержание через проекты развития предприятия и территорий. Включать в обсуждение этого содержания старшеклассников, студентов, общественность;
- разрабатывать с ними проекты, которые решают настоящие проблемы, самые «больные» на данный момент. Создавать такие решения,

где бы подростки увидели место для себя на 10–15 лет вперед, после окончания вуза. Таким образом, уже, будучи включенными в это решение, подростки могут вернуться в такие сообщества.

Что уже сделано:

– в проектной школе при АО «ШААЗ» разработана модель детско-взрослого проектного сообщества, которое занимается разработкой и внедрением проектов развития завода и территории;

– члены детско-взрослого сообщества подключаются к разработке и внедрению проектов инженеров предприятия, администрации города, представителей малого бизнеса, общественников, родителей. На данный момент разработано 8 проектов, в реализации которых участвуют более 30 школьников;

– внедряются проекты, разработанные в проектных школах и сборах юных инженеров.

Уже сейчас мы видим результаты системной профориентационной работы с применением новых форм взаимодействия:

1) выстроен новый формат профориентационной работы для подготовки профессионального резерва промышленного предприятия;

2) актуализирована нормативная документация для взаимодействия с социальными партнерами;

3) процент выбора выпускниками школ города предмета физики для сдачи ЕГЭ увеличился с 16,7 % в 2022 г. до 22,1 % в 2023 г.;

4) 90 % выпускников профильного инженерного класса выбирают инженерное направление подготовки в учреждениях высшего образования;

5) за счет комплекса проведенных мероприятий количество абитуриентов, желающих поступить в средние профессиональные и высшие учебные заведения по направлению от АО «ШААЗ» в 2023 г., увеличилось в два раза. Это на 100 % обеспечивает стратегический заказ предприятия квалифицированными кадрами.

Таким образом, можно предположить, что внедрение новых форм профориентационной работы, в том числе развитие детско-взрослого проектного сообщества на базе промышленного предприятия, позволит:

– решить проблему с нехваткой специалистов;

– повысить престиж инженерных и рабочих специальностей;

– помочь в профессиональном и личностном самоопределении школьников;

– снизить темпы миграции из малых городов.

*Научный руководитель: Е. В. Караман,*  
кандидат социологических наук

**И. А. Кулькова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Тайм-менеджмент как одна из ключевых «мягких» компетенций руководителя в условиях нестабильности**

В статье определены наиболее важные «мягкие» компетенции руководителей в период 2022–2023 гг.: организация эффективной командной работы и управление собой и временем. Доказана недостаточность развития компетенции тайм-менеджмента у студентов. Проведен анализ содержания рабочих программ вузов по тайм-менеджменту, выявлено отсутствие тем, которые важны для будущего руководителя.

**Ключевые слова:** «мягкие» компетенции; управление временем; обучение руководителей.

Последние несколько лет турбулентность социально-экономической жизни значительно возросла. В результате работа в условиях санкций, наложенных на нашу страну в 2014 г., кажется сегодня спокойным временем. Первым потрясением для бизнеса стали ковидные ограничения, появившиеся в 2020 г., сократившие многие контакты между работниками и компаниями и способствовавшие стремительному развитию цифровых форм трудовой деятельности. А далее бизнес переживал серию серьезных международных санкций, вызванных проведением специальной военной операции на Украине, потерю части рабочей силы в связи с частичной мобилизацией и уходом добровольцев на операцию, изменение логистических цепочек, поставщиков и потребителей. Все эти события не могли не изменить требования бизнеса к навыкам работников и руководителей бизнеса.

В рамках исследования трендов изменения рынка корпоративного обучения руководителей крупных компаний в 2022–2023 гг. Московская школа управления Сколково провела экспертный опрос HR-, T&D-, L&D-руководителей [3], где одним из вопросов выявлялись наиболее актуальные «мягкие» навыки руководителей в настоящий момент (см. рисунок).

Как видно из рисунка, важнейшей «мягкой» компетенцией руководителя в 2022–2023 гг. управленцы считают командную эффективность, которая включала в себя взаимодействие в команде, инклюзивность, мотивацию, умение разрешать конфликты. При этом еще 50 % опрошенных отметили также коммуникацию и развитие отношений, поэтому можно смело заключить, что практически все руководители в настоящий момент понимают исключительную важность эффективной работы именно человеческих ресурсов компаний.



Наиболее актуальные «мягкие» навыки менеджеров по мнению HR-, T&D-, L&D-руководителей российских компаний с численностью сотрудников более 1 000 чел.<sup>1</sup>

На втором месте по важности находится как раз управление собой и временем. К данной компетенции можно отнести навыки осознанности и управления собой, достижения целей, планирования работы, поскольку никакой индивид не может управлять временем, оно течет объективно и не зависит от нашего сознания, управлять можно только собой во времени, а эффективное управление в данной сфере подразумевает, что руководитель не просто ставит цели, но и достигает их.

Важно развивать данный навык не только у действующих руководителей, но и у будущих, поскольку, как показывают исследования, 46 % опрошенных студентов по направлению «Менеджмент» считают, что у них есть проблемы в управлении своим временем [4, с. 93]. Похожее исследование автора на пока очень небольшой выборке показало схожие результаты (49 % студентов ответили, что у них есть проблемы с управлением собой и временем). Для овладения навыком тайм-менеджмента многие российские вузы вводят соответствующие курсы в учебные планы подготовки студентов по направлениям «Менеджмент», «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление». При этом исследования показывают, что данная компетенция

<sup>1</sup> Сост. по: [3].

востребована и в организации туризма [5], бытовой деятельности и логистики [2], в любой управленческой деятельности [1].

Нами проанализированы рабочие программы данной дисциплины, которые имеются в открытом доступе в сети Интернет. Всего было найдено 12 рабочих программ. Анализ проводился методом логического анализа текста программ. В результате анализа можно сделать вывод, что большинство программ 9 из 12 содержат темы по организации собственного времени исполнителя, технологии планирования и технологии контроля времени.

Основной технологией контроля времени в рабочих программах выступает фиксация затрат времени и хронометраж, которые традиционно включались в курс «Нормирование труда» для специалистов по экономике труда и управлению персоналом, где выпускники могли провести качественный анализ затрат рабочего времени [6]. При этом только 3 программы содержат темы по мотивации себя и подчиненных к выполнению поставленной задачи (ФГБОУ ВО «Московский политехнический университет», ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет» и Частное образовательное учреждение высшего образования «Институт управления», г. Архангельск), и только одна программа — изучает делегирование, которое так необходимо руководителю для эффективного управления временем (ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет „Высшая школа экономики“»). Следует отметить, что ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», в котором работает автор, не выкладывает в открытый доступ в сети Интернет рабочие программы, при этом обе данных темы в университете изучаются студентами направления «Менеджмент». Можно порекомендовать преподавателям, ведущим тайм-менеджмент, добавить данные темы в рабочие программы как действительно важные.

Таким образом, на смену цифровым компетенциям, которые обладали исключительной важностью для руководителей в 2020 г., в настоящее турбулентное время пришли такие «мягкие» компетенции, которые направлены на эффективную командную работу и управление собой и временем, наряду с критическим мышлением. Развитие таких навыков необходимо начинать в вузе, однако, качество подготовки по данным компетенциям значительно отличается.

### Библиографический список

1. *Вострикова В. В.* Тайм-менеджмент — технология повышения эффективности управленческой деятельности в XXI веке // Известия Юго-Западного государственного университета. Сер.: Экономика. Социология. Менеджмент. 2020. Т. 10, № 4. С. 56–63.

2. Денисова Е. В., Петрова Г. В. Тайм-менеджмент — основа эффективной сбытовой деятельности // Самоуправление. 2023. № 4 (137). С. 91–93.
3. Как изменится рынок корпоративного обучения руководителей крупных компаний в 2022–2023 гг. / под ред. Д. Конанчук. М.: Школа управления «Сколково», 2022. 30 с.
4. Кардасова А. Д., Рыбакова Л. В. Умеют ли будущие менеджеры управлять своим временем: результаты исследования тайм-менеджмента студентов направления подготовки «Менеджмент» // Вестник Амурского государственного университета. Сер.: Гуманитарные науки. 2016. № 72. С. 91–96.
5. Лыскова О. В. Тайм-менеджмент как основа личной эффективности в сервисе и туризме // Сервис plus. 2022. Т. 16, № 4. С. 18–26.
6. Огородникова Т. С. Резервы использования рабочего времени и повышения производительности труда рабочих промышленного предприятия // Human Progress. 2017. Т. 3, № 12. С. 1.

**Н. В. Лысков**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Цифровые технологии в сфере обучения персонала**

В статье отражены основные факторы, влияющие на необходимость организовывать обучение персонала в компании. Проанализированы наиболее часто применяемые цифровые форматы обучения и повышения квалификации персонала. Выявлены тенденции в сфере корпоративного обучения и предложены рекомендации, которые включают в себя совершенствование цифровой трансформации обучения и развитие персонала с помощью современных технологий.

**Ключевые слова:** цифровые технологии; сфера управления персоналом; повышение квалификации; веб-обучение; дистанционное (удаленное) обучение; цифровая инфраструктура (платформа).

В последние годы цифровизация стала активной и часто обсуждаемой темой. Многие смотрят на нее с восхищением и оптимизмом, считая, что она открывает новые возможности для человеческого прогресса. Инновации в сфере управления персоналом достигли своего пика и набирают обороты, виной всему является цифровая революция, которая очень быстро развивается, инструменты которой помогают улучшить качество обучения, снизить затраты на его проведение и повысить эффективность обучения. Цифровая трансформация трудовых и бизнес-процессов осуществляется: внедряются новые технологии, осваивается новый цифровой набор приемов для работы с персоналом. Появляются автоматизированные рабочие места различного типа [5, р. 265]. С помощью digital-решений, можно проводить управление человеческими ресурсами более последовательно и измеримо. Также это снимет трудовые затраты на все функции по управлению персоналом. Если пользоваться информационными и интеллектуальными технологиями, то можно авто-

материзовано обработать огромные объемы данных. Например, кадровое делопроизводство; подбор персонала (в том числе по характеристикам), мотивацию, оплату труда работников; создание систем мотивации при их использовании; планирование деятельности предприятия. Также проводить оценку сотрудников на соответствие занимаемой должности. По данным исследовательского агентства Grand View к 2025 г. мировой рынок технических инноваций в HR достигнет 30 млрд долл<sup>1</sup>.

Одним из главных трендов цифровой революции в обучении персонала является онлайн-обучение. С помощью онлайн-платформ и систем управления обучением (LMS) компании могут проводить обучение сотрудников удаленно, без необходимости собираться в одном месте. Это позволяет сэкономить время и средства на организацию курсов и тренингов.

Один из основных аспектов цифровой революции в HR — автоматизация рутинных задач, таких как управление данными о сотрудниках, расчет и выплата заработной платы, контроль рабочего времени и отпусков. Автоматизация данных процессов позволяет сэкономить время и ресурсы, а также снизить возможность ошибок и несоответствий.

Другой важной составляющей цифровой революции в HR является использование аналитики данных для выбора решений в сфере управления персоналом. С помощью специализированных программ и алгоритмов HR-отдел может анализировать информацию о сотрудниках, идентифицировать ключевые навыки и потенциал, предсказывать и решать проблемы, связанные с текучестью кадров и эффективностью работы.

Еще одним трендом цифровой революции в сфере обучения персонала является использование аналитики данных. Системы управления обучением могут собирать и анализировать данные о прохождении курсов и тренингов сотрудниками. Это позволяет определить наиболее эффективные методы обучения, выявить слабые места и адаптировать обучение под потребности каждого сотрудника.

Также в рамках цифровой революции в обучении персонала активно применяются мобильные приложения и онлайн-игры. Эти инструменты позволяют сотрудникам получать доступ к обучению в любом месте и в любое время.

Цифровая революция в сфере обучения персонала имеет ряд преимуществ. Она позволяет сократить затраты на обучение, повысить эффективность обучения и улучшить его качество. Кроме того, она дает возможность индивидуализировать процесс обучения под потребности

---

<sup>1</sup> Повзикова С. Цифровые технологии в HR: какие решения внедряют в России // ECM-journal.ru. 2020. 25 нояб. URL: <https://ecm-journal.ru/material/Cifrovye-tekhnologii-v-HR-kakie-reshenija-vnedrajut-v-Rossii> (дата обращения: 15.03.2023).

каждого сотрудника и обеспечить доступ к обучению в любом месте и в любое время. Однако, вместе с преимуществами цифровой революции в HR существуют и вызовы, такие как необходимость обучения HR-специалистов новым технологиям, а также вопросы безопасности и конфиденциальности данных.

Исходя из этого, миссия нашего исследования нацелена на глубокий анализ особенностей внедрения и применения цифровых технологий и инструментов в организации процессов управления человеческими ресурсами.

Обучение персонала является неотъемлемой частью управленческого процесса. Можно выделить основные факторы, влияющие на необходимость обучения персонала в компании.

1. Конкуренция. В условиях увеличивающейся конкуренции, организации часто обращаются к обучению и развитию своих сотрудников, чтобы обеспечить компетентность и конкурентоспособность своей рабочей силы.

2. Изменения. Реорганизация, рост или слияние компаний, изменения в бизнес-модели или стратегии компании могут потребовать от сотрудников дополнительного обучения, чтобы адаптироваться к новым условиям работы.

3. Выгода. Повышение профессиональных знаний персонала влияет на производительности труда и качество выполняемой работы, а эти факторы не посредственно влияют на увеличение прибыли. Стремления к развитию в своей карьере и приобретения новых навыков.

4. Безопасность и соблюдение правил. В некоторых отраслях, таких как медицина, машиностроение или финансы, сотрудники должны быть обучены в области безопасности и соблюдения правил, чтобы избежать проблем и рисков при выполнении своей работы.

5. Обновление процессов и методов работы. Постоянное обновление и улучшение процессов и методов работы может требовать обучения сотрудников для успешной реализации этих изменений.

6. Развитие технологий и инноваций. Рост технологий и появление новых инструментов, программ и методов работы может требовать от сотрудников дополнительных знаний и навыков для эффективного выполнения своих обязанностей.

7. Взаимодействие. Работа должна быть направлена на работу в команде, потому что умение работать вместе является одним из ключевых навыков, необходимых для руководства любой компании [2, с. 469].

Дистанционное обучение — это форма образования, нацелена на использовании информационно-коммуникационных технологий для получения знаний и учебные материалы между преподавателями и обучающимся, находящимися на расстоянии.

В последнее время в мире все очень быстро меняется, одним из главных трендов в условиях пандемии коронавируса является дистанционное обучение. Многие компании в мире переходят на удаленную работу и обучение персонала. В процессе обучения персонала активно внедряются новые формы и методы обучения, такие как анимированные инфографики, интерактивные обучающие игры, компьютерная графика, обучение с помощью 3D-технологий, машинного обучения, искусственного интеллекта и машинного обучения [4]. Делаем вывод, что геймификация стала неотъемлемой частью корпоративных решений бизнеса [3].

Отметим, что на темпы внедрения цифровых технологий в сфере управления персоналом современными компаниями во многом повлияла пандемия коронавируса, о чем свидетельствуют исследования международной сети компаний KPMG, проведенные в 2020 г.<sup>1</sup> Дистанционное обучение является важным и эффективным средством образования, особенно в наше время, когда технологии позволяют связывать людей из разных стран. Оно предоставляет больше возможностей для обучения и развития, а также помогает преодолеть географические и временные ограничения.

В таблице приведены цифровые методы, форматы обучения и развития человеческого капитала в компаниях.

### Цифровые формы обучения и повышения квалификации персонала

Формат	Краткое описание
Корпоративная платформа обучения персонала	Комплексное программное решение. Позволяет обеспечить сохранность и функциональность обучающего контента. Отличной функцией является сбор и обработка статистических данных о поведении участников корпоративного обучения. Возможность пользоваться уникальным образовательным контентом доступным круглосуточно. Могут позволить только крупные организации из-за высокой стоимости внедрения и поддержки
Вебинары и видеоконференции	Данный инструмент позволяет проводить образовательные занятия и встречи удаленно, с использованием обучающих видеоматериалов или презентаций. На рынке много программ с большим количеством доступных цифровых решений и простых в пользовании («Сбермигап», «Телемост» от «Яндекс», «Сферум», видеозвонки Mail.ru, Zoom, MSTEams, Webinar). Записанные видеоматериалы или онлайн-трансляции позволяют организовывать обучающие сеансы, в которых эксперты и тренеры могут делиться знаниями и опытом с сотрудниками из разных мест. Обучение проводится в определенное время, обозначенное организатором

<sup>1</sup> Действия HR в условиях пандемии / KPMG. URL: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2020/03/hr-actions-in-pandemic-survey.html> (дата обращения: 15.03.2023).

Окончание таблицы

Формат	Краткое описание
Симулятор моделирования бизнес-процессов	<p>Позволяет обрабатывать полученные теоретические знания; быстро смоделировать процесс и отразить реальную ситуацию; возможно более качественнее отработать различные сценарии; предотвратить ошибки в реальных бизнес-процессах.</p> <p>Требует постоянной оптимизации, в основном данную услугу предоставляют сторонние провайдеры, онлайн-дизайнеры</p>
Корпоративные Wiki, интернет-платформы	<p>Это своего рода справочник для сотрудников, главным преимуществом которого является легкий и неограниченный доступ, позволяет использовать знания и опыт. Большой пакет настроек и возможностей, которые постоянно обновляются. Быстрый поиск необходимой информации по различным параметрам, тегам и содержанию</p>
Онлайн-наставничество	<p>Удаленная помощь в освоении материала после или во время получения информации с привлечением наставника либо линейного руководителя, контролирующего применение полученных знаний на практике, помогающих минимизировать ошибки в работе</p>
Чат-боты, нейросеть	<p>В какой-то части аналог корпоративных wiki, автоматическая генерация качественных и точных ответов на задаваемые вопросы. Данные выдаются максимально точно по запросу пользователя. Невысокая стоимость внедрения.</p> <p>Необходимо привлекать сторонних провайдеров. Требуется переработка большого количества информации</p>

В целом, цифровые форматы обучения и повышение знаний персонала позволяют компаниям быстро и эффективно предоставлять обучение и развитие для своих сотрудников, учитывая их индивидуальные потребности и предпочтения. Это помогает улучшить производительность и результативность команды, а также развить новые навыки и уровень знаний сотрудников.

Для того чтобы провести полную цифровую трансформацию обучения и оценки профессионализма персонала, необходима отработанная система управления, а также не малое финансовое обеспечение. В настоящий момент, корпоративные университеты имеют только крупные корпорации: ГК «Росатом», ПАО «Сбербанк» и др. Еще в свою очередь ИТ-компании, которые довольно часто становятся центрами исследований могут создать свой индивидуальный университет по производству продукции. Анализируя Российский рынок, возьмем рейтинг компаний по выручке из «Коммерсанта» только 47 из 100 имеют собственный корпоративный университет, способный проводить самостоятельный подбор программ обучения и их форматов [1, с. 24].

Чтобы не отставать от тренда малым и средним предприятиям следует пользоваться услугами провайдеров или пользоваться существую-

цами корпоративными программами, в настоящее время не проблема найти достойных провайдеров особенно в крупных городах России, рынок обучения и повышения квалификации достаточно развит [2, с. 482].

Рекомендации руководству компаний для усиления цифровизации в сфере обучения и развития персонала:

- руководителям следует постоянно мониторить рынок цифровых решений, цифровые технологии обучения и развития персонала. Расширить доступность обучения и развития персонала, предлагая онлайн-курсы и тренинги на различных языках и в разных форматах: видеоуроки, интерактивные задания, вебинары и т. д.;

- создать цифровую платформу для обучения и развития персонала, которая будет содержать образовательные материалы, онлайн-обучение, нейросеть, тренинги. Дать сотрудникам необходимые инструменты для получения знаний и навыков в удобное для них время, а также сократить расходы на организацию тренингов. Не тратить время и финансы на внедрение цифровизации отдельных функций, а стоит применять комплексный подход к обучению персонала и постепенно проводить апгрейд всей системы управления персоналом;

- использовать искусственный интеллект и аналитику для персонализации образовательного процесса. Платформа может предлагать индивидуальные программы обучения, опираясь на потребности и специфику работы каждого сотрудника;

- компаниям необходимо сосредоточить внимание на повышении навыков персонала в области цифровых компетенций, в первую очередь руководителей;

- провести анализ концепции корпоративной философии, активно поддерживая высших руководителей, которые активно пропагандируют стратегию компании, основанную на развитии человеческого капитала, и имеют способность решить проблему нехватки кадров на рынке труда. Сотрудники могут проверить свои знания после обучения, а руководители смогут отслеживать прогресс и успехи каждого сотрудника;

- компаниям предпочтительно активнее привлекать внешние образовательные платформы и провайдеров, чтобы разнообразить предлагаемые курсы и тренинги и получить экспертную поддержку в области цифровизации обучения и развития персонала.

В связи с активным внедрением современных технологий управления персоналом организаций меняется тактика и стратегия работы кадровыми службами организации. Это обусловлено появлением новой цифровой концепции разработки стратегии по управлению человеческими ресурсами на основе новейших цифровых разработок.

## Библиографический список

1. Гилева Т. А. Компетенции и навыки цифровой экономики: разработка программы развития персонала // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Сер.: Экономика. 2022. № 2 (28). С. 24–28.
2. Илюхина Л. А., Богатырева И. В. Цифровой формат корпоративного обучения: новые возможности развития // Лидерство и менеджмент. 2021. № 4. С. 469–482.
3. Маркеева А. В. Дискуссионные вопросы развития и применения геймификации в управлении персоналом современной организации // Лидерство и менеджмент. 2020. № 3. С. 439–458.
4. Назайкинский С. В. Актуальные проблемы трансформации обучения персонала в организации // Вестник РГГУ. Сер.: Экономика. Управление. Право. 2021. № 3 (13). С. 23–34.
5. Simonova M. V., Ilyukhina L. A., Bogatyreva I. V., Vagin S. G., Nikolaeva K. S. Conceptual approaches to forecast recruitment needs at the regional level // International Review of Management and Marketing. 2021. No. 5. P. 265–273.

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

**А. В. Назаров**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

### Систематизация направлений навыков и компетенций в программах высшего образования

Предложен подход к формированию расширенной типологии навыков и компетенций, приобретаемых и развиваемых в процессе обучения по программам высшего образования. На основе представленной типологии возможно разворачивание модели формирования и контроля индивидуальной траектории образования и развития.

**Ключевые слова:** навыки; компетенции; система навыков в высшем образовании; индивидуальная траектория развития.

В настоящее время в бизнес-среде распространенным является термин «*skill*», однако с позиции научной ясности терминологии на многозначность понятия «*skill*» и несводимость только лишь к «навыку» в узком смысле указывают Б. О. Майер [8, с. 71–75], И. А. Волошина и П. Н. Новиков [1, с. 78–79]. Подобная комплексность может быть оправдана и эффективна в случае описания совокупности рамочных действий, особенно — профессионально значимых, объединяющих в труде различные способности [11], что выводит далее на понятия «компетенции» и «компетентности», сочетающих ситуативные, контекстуальные полномочия, квалификацию, психосоциальную готовность [10, с. 11]. Принятую в РФ компетентностную модель образования

и формируемые в ее рамках образовательные программы СПО и ВО пронизывает ориентация на навыки. С позиций нормативных документов в сфере высшего образования компетенции как способность и желание применять навыки, подразделяются на: универсальные, распространяющиеся на весь образовательный уровень; общепрофессиональные, ожидаемые от выпускников конкретного направления; профессиональные, определенные как специфические, специализированные для образовательной программы и опирающиеся на профессиональные стандарты, опыт взаимодействия с профессиональным окружением. Реализация компетенций в образовательных организациях имеет различные подходы. Например, ТюмГУ «упаковывает» подготовку в модули «Core», «Элективы», «Major», «Minor», конфигурация которых и формирует образовательную траекторию<sup>1</sup>. НИУ ВШЭ избрал иное модульное распределение навыков и компетенций: «Профессиональный модуль (Major)», «Практика», «Дисциплины общего цикла», «Minor», «Английский язык», «Data Culture», «ГИА»<sup>2</sup>. Вариации обусловлены опытом, позиционированием и стратегией конкретной образовательной организации. Однако возможно создание матрицы навыков (компетенций) для контроля сбалансированного овладения ими (равно как и самого наличия в программе) и формирования индивидуальной траектории развития именно путем ее последующего иссечения. В презентации результатов мониторинга рынка труда в сегменте «Управление персоналом» СПК УП по РФ за период 2019–2021 гг. представлен авторский подход к распределению навыков и компетенций<sup>3</sup>, актуализированный в настоящем материале. Навыки и компетенции мы, с учетом мнения исследователей (например, [2; 3; 4; 5; 6; 7; 9; 12; 13; 14]), разделяем на следующие блоки, вытекающие из анализа предложений на рынке труда в конкретном профессиональном секторе:

– *Professional & Common skills (профессиональные и общие)* — вытекающие из текущего консенсуса о содержании той или иной профессиональной деятельности и потому имеющие жесткую привязку к ней (ядро «hard skills»), а также обеспечивающих автономность в оперативном осуществлении профессиональной и парапрофессиональной деятельности (для деятельности в области экономики и управления — связанные с «офисными» задачами и окружением);

---

<sup>1</sup> *Major / Minor, или Что нужно знать о новой модели образования ТюмГУ? / ТюмГУ. URL: <https://news.utmn.ru/news/obrazovanie/557951/> (дата обращения: 29.09.2023).*

<sup>2</sup> *Образовательные стандарты НИУ ВШЭ. URL: <https://www.hse.ru/standards/standard> (дата обращения: 29.09.2023).*

<sup>3</sup> *Мониторинг рынка труда в 2019–2021 гг. URL: <http://sovethr.ru/wp-content/uploads/2023/01/Презентация-мониторинга-профессионального-сектора-Управление-персоналом-2019-2021-гг.-1.pdf> (дата обращения: 29.09.2023).*

– *Social & Conceptual skills (социальные и концептуальные)* — ядро «soft skills», навыки и компетенции, обладающие гибкостью в применении, т. е. к переносу на различные профессиональные поля и способствующие развитию карьеры за счет социетальной, социокультурной и знаниевой ориентации при решении задач и поиске новых подходов к решению задач, перестройке контекста деятельности, целеполагании и структуре деятельности;

– *Scientific & Research skills (научно-исследовательские)* — навыки и компетенции по управлению информацией (от поиска и обработки данных к формированию, накоплению, преобразованию знания), построению культуры мышления, применения научных (доказательных) методов при принятии решений и защите результатов труда, навыки (само)дисциплины в обучении;

– *Digital & Tech skills (цифровые и технологические)* — навыки и компетенции, обеспечивающие эффективность, качество, соблюдение современных норм и информационную континуальность профессиональной деятельности, инструментальные навыки, навыки взаимодействия с цифровым и медиа-окружением и презентации информации;

– *Additional & Special skills (дополнительные и особые)* — навыки и компетенции, проистекающие из локально заданных (например, в содержании вакансии) условий по профессиональной (а также пара- и вне-) самореализации, освоение отдельных элементов смежных направлений, не перетекающих в «minor», т. е. в узкую или дополнительную специализацию.

Каждый блок навыков содержит компоненты [10], которые, будучи необходимы в комплексе, способны раскрываться и усваиваться со временем (в течение и сообразно освоению образовательной программы), тем самым также входя в образовательную программу как вводные, ядерные и оболочечные (а также обеспечивающие). Соответственно, каждый блок может быть раскрыт по минимально двум подуровням в конкретном квалификационном уровне: «базовый», или «консервативный», соответствующий минимально допустимому для конкурентной среды объему и качеству, способствующий сохранению профессии на рынке и кадрового запаса по ней, и «прогрессивный» (по нему возможно дополнительное дробление), т. е. способствующий не только личному продвижению, но и развитию и преобразованию профессии, обособленной деятельности. Оба варианта предлагают в той или иной степени привитие адаптивности к параметрам внешней среды, в связи с чем предполагают формирование предложений к обучающемуся по построению индивидуальной траектории развития; в данном прочтении даже внешний отказ от участия может означать либо самоопределение как резервной

единицы, либо ориентацию на непрофессиональные навыки и компетенции, либо отложенное решение, возможно связанное с изначальными личностными (психосоциальными, психофизиологическими) качествами или отсутствием вовлеченности в изначально определенную деятельность, что требует проработки ценностного аспекта при реализации программ — образования и развития.

### Библиографический список

1. *Волошина И. А., Новиков П. Н.* Понятие навыка в составе образовательной и профессионально-трудовой терминологии // Социально-трудовые исследования. 2020. № 3 (40). С. 68–80.
2. *Гилева Т. А.* Компетенции и навыки цифровой экономики: разработка программы развития персонала // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Сер.: Экономика. 2019. № 2 (28). С. 22–35.
3. *Гилева Т. А., Галимова М. П.* Модели компетенций и навыков цифровой экономики: аналитический обзор // Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XIX Междунар. науч. конф. (Уфа — Павловка, 9–10 октября 2019 г.). Уфа-Павловка: УГАТУ, 2019. С. 58–62.
4. *Ефричева О. Ю., Мельник И. В., Михайлюкова В. С.* Исследовательская компетенция: ее сущность и содержание // Актуальные исследования. 2021. № 14 (41). С. 59–62.
5. *Зиновьева Т. И.* Навыки и компетенции XXI века в научном описании // Известия Института педагогики и психологии образования. 2019. № 1. С. 9–16.
6. *Камарова Т. А.* Необходимые компетенции студентов и выпускников вузов для успешного трудоустройства // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. 2021. № 4. С. 25–35.
7. *Ломовцева Н. В.* Гибкие навыки студенческой молодежи в условиях VUCA мира // Акмеология профессионального образования: материалы 16-й Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 17–18 марта 2020 г.). Екатеринбург: РГППУ, 2020. С. 95–99.
8. *Майер Б. О.* Знание, навыки, компетенции: эпистемологический анализ // Вестник НГПУ. 2019. Т. 9, № 2. С. 67–79.
9. *Мамаева Е. А.* Современный лидер: навыки, лидерские компетенции, этические аспекты использования власти // Молодой ученый. 2021. № 31. С. 53–56.
10. *Пеша А. В., Патутина С. Ю.* Концептуальная модель развития научно-исследовательских компетенций выпускников вузов // Вестник ОмГУ. Сер.: Экономика. 2022. № 4. С. 82–93.
11. *Развитие* и оценка надпрофессиональных компетенций студентов университетов: теоретико-методологические основы / А. В. Пеша, М. Н. Шавровская, М. А. Николаева и др. Казань: Бук, 2020. 248 с.
12. *Сорокопуд Ю. В., Амчиславская Е. Ю., Ярославцева А. В.* Soft skills («мягкие навыки») и их роль в подготовке современных специалистов // Мир науки, культуры, образования. 2021. № 1 (86). С. 194–196.

13. Табачук Н. П., Малыхина О. А. Информационная компетенция студентов вуза: исторические аспекты и современные тенденции развития // Современные проблемы науки и образования. 2021. № 2. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=30550> (дата обращения: 29.09.2023).

14. Хеннер Е. К. Профессиональные знания и профессиональные компетенции в высшем образовании // Образование и наука. 2018. Т. 20, № 2. С. 9–31.

**Н. В. Непогодин**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Совершенствование системы адаптации персонала в строительной компании**

В статье рассматривается проблема адаптации персонала в строительной отрасли как один из ключевых факторов успеха и конкурентоспособности организации. Анализируются существующие подходы и методы адаптации, выявляются их преимущества и недостатки, предлагаются пути совершенствования системы адаптации с учетом специфики строительной деятельности и влияния цифровых технологий. В качестве основных инструментов улучшения адаптации рассматриваются: разработка и внедрение программы адаптации, использование обучения и менторства, применение цифровых платформ и сервисов для обратной связи и мониторинга.

**Ключевые слова:** адаптация персонала; строительная отрасль; цифровые технологии; программа адаптации; обучение; менторство; обратная связь.

Строительная отрасль является одной из самых динамичных и востребованных в современной экономике. Строительство способствует развитию инфраструктуры, созданию новых рабочих мест, повышению качества жизни населения. Однако строительная отрасль также сталкивается с рядом проблем, связанных с кадровым обеспечением, квалификацией и мотивацией персонала, адаптацией новых сотрудников к условиям работы.

Адаптация персонала — это процесс приспособления нового сотрудника к организационной среде, культуре, ценностям, правилам и нормам поведения в коллективе, а также к специфике производственной деятельности [1].

Адаптация является важным фактором успеха и конкурентоспособности организации, так как от нее зависит скорость и качество вхождения новичка в рабочий процесс, его производительность, лояльность, удовлетворенность работой и намерение оставаться в компании. Адаптация также способствует формированию единой корпоративной культуры, укреплению командного духа и сотрудничества между работниками.

Строительная отрасль имеет ряд специфических особенностей, которые влияют на процесс адаптации персонала.

К этим особенностям относятся:

– высокая текучесть кадров. Это связано с сезонностью работы, нерегулярностью занятости, тяжелыми и опасными условиями труда, недостатком квалифицированных специалистов и высокой конкуренцией на рынке труда. Высокая текучесть кадров увеличивает издержки на подбор, обучение и адаптацию персонала, снижает эффективность производства и качество строительных работ, ухудшает имидж организации;

– разнообразие и сложность проектов. Строительство предполагает реализацию различных проектов по типу, масштабу, срокам, стоимости, технологиям и требованиям заказчиков. Каждый проект имеет свои особенности, риски, задачи и цели, которые требуют адаптации персонала к новым условиям работы. Сотрудники должны быть готовы к постоянному обучению, развитию компетенций, принятию решений в неопределенной ситуации, работе в мультипрофессиональных и мультикультурных командах;

– влияние цифровых технологий. Строительная отрасль активно внедряет цифровые технологии, такие как искусственный интеллект, дополненная и виртуальная реальность, 3D-печать и др., которые позволяют повышать эффективность и качество процессов проектирования, строительства и эксплуатации объектов. Цифровые технологии также меняют роль и функции персонала в строительстве, требуют новых навыков и компетенций, адаптации к новым инструментам и методам работы.

В связи с этим возникает необходимость совершенствования системы адаптации персонала в строительной отрасли с учетом специфики деятельности и влияния цифровых технологий.

Для совершенствования системы адаптации в строительной организации автор предлагает использовать следующие эффективные методы адаптации персонала:

– разработка и внедрение программы адаптации. Программа адаптации позволяет систематизировать и структурировать процесс адаптации, учитывать индивидуальные и групповые особенности персонала, контролировать результаты и эффективность адаптации. Программа адаптации должна быть разработана с учетом специфики строительной отрасли, типа и масштаба проекта, цифровых технологий и оборудования, используемых в работе;

– использование обучения и менторства. Обучение может быть формальным (курсы, семинары, тренинги) или неформальным (самообучение, обмен опытом, обсуждение проблем). Менторство же способствует ускорению и улучшению адаптации, повышению мотивации и лояльности персонала, формированию корпоративной культуры и командного духа. Обучение и менторство должны быть ориентированы на раз-

витие не только технических, но и социальных, коммуникативных, цифровых и других компетенций, необходимых для работы в строительстве. Например, более опытный сотрудник берет на себя роль наставника для ввода в должность. Не каждая компания может позволить выделить бесценный человеческий ресурс для этого дела, и, очевидно, теряет высокоэффективный инструмент адаптации;

– применение цифровых платформ и сервисов для обратной связи и мониторинга. Цифровые платформы и сервисы могут быть использованы для проведения опросов, тестов, анкет, интервью, оценки удовлетворенности и эффективности работы новых сотрудников. Цифровые платформы и сервисы также могут быть использованы для обеспечения обратной связи между новичками, руководителями, коллегами и менторами. Обратная связь способствует корректировке и улучшению процесса адаптации, повышению уверенности и самооценки персонала, устранению проблем и конфликтов в коллективе. Цифровые платформы и сервисы должны быть выбраны и настроены с учетом целей, задач и особенностей адаптации персонала в строительной отрасли для автоматизации процесса. М. Г. Масилова и А. В. Каширина в своем исследовании отметили, что автоматизация процессов в процессе подбора и адаптации персонала существенно увеличила их эффективность [2]. Среди таких инструментов выделяется, к примеру, Asana, которая позволяет сделать процесс адаптации более прозрачным для всех участников. Данным инструментом пользуются многие международные компании, например Amazon или Google. В российской строительной сфере Asana также приобретает популярность благодаря возможности соединить большинство бизнес-процессов в одном месте.

Адаптация персонала в строительной отрасли является сложным и многогранным процессом, который требует постоянного совершенствования и инноваций. В статье были рассмотрены основные проблемы и методы адаптации персонала в строительстве с учетом специфики деятельности и влияния цифровых технологий. Было показано, что для повышения эффективности адаптации необходимо разработать и внедрить программу адаптации, использовать обучение и менторство, применять цифровые платформы и сервисы для обратной связи и мониторинга. Такие меры позволяют не только улучшить качество работы новых сотрудников, но и повысить их мотивацию, лояльность, удовлетворенность работой и намерение оставаться в организации.

#### **Библиографический список**

1. *Кибанов А. Я.* Основы управления персоналом: учебник. 3-е изд. М.: ИНФРА-М, 2014. 440 с.

2. Масилова М. Г., Каширина А. В. Пути оптимизации технологий подбора и адаптации персонала в условиях централизации функций // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2020. Т. 12, № 2. С. 48–60.

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

**О. А. Никифорова, Д. А. Цыпляшова**

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

## **Обзор подходов к анализу функционирования онлайн-платформ в практике корпоративного обучения**

Представлены положительные и отрицательные стороны образовательных онлайн-платформ. К преимуществам использования последних можно отнести автоматизацию рутинных процессов преподавания, повышенный уровень свободы обучающихся, неограниченный доступ к контенту, широкий выбор сервисов, курсов, минимизация личных контактов (при пандемии). Негативные аспекты платформенного обучения – отсутствие личного общения, сложности получения обратной связи, возрастная специфика использования цифровых материалов, затраты на разработку, внедрение, администрирование.

**Ключевые слова:** корпоративное обучение; образовательная онлайн-платформа; система дистанционного обучения; обучение и развитие персонала.

Компания заинтересована в развитии сотрудников и их трудового потенциала для повышения продуктивности труда, что становится стимулом создания корпоративных систем обучения. В связи с этим возникает необходимость и поиск возможностей реализации онлайн-платформ, эффективность которых можно было бы оценить. Существующие подходы к оценке эффективности корпоративного обучения могут быть применены к корпоративному обучению с помощью онлайн-платформ, но также требуют адаптации.

В последние годы отмечается увеличение числа компаний, применяющих онлайн-платформы для обучения сотрудников. Статистика поисковых систем свидетельствует о росте числе запросов «LMS» с начала 2020 г. по сей день.

Системы дистанционного обучения (СДО), или Learning Management System (LMS), является выгодным и эффективным решением для организации корпоративного обучения, предоставляя новые решения и возможности в online-формате [1]. Тем не менее, существует большое количество компаний, которые не стремятся внедрять LMS в свою деятельность.

Обучение с помощью онлайн-платформ может подойти тем компаниям, в которых работники высокомотивированы, самоорганизованы, имеют высокую потребность в саморазвитии, принимают на себя ответственности за ее реализацию, осознают необходимость быстрого обучения, которое нацелено на практическую деятельность [2; 4].

Важно отметить ограничения корпоративного онлайн-образования. Первое — нормативно-технологическое [2]. В ходе онлайн-обучения возникает проблема идентификации пользователя во время всего процесса обучения, что важно для получения диплома. Другими словами, в ходе онлайн-сессий отразить, кто конкретно сидит по ту сторону экрана, сложно. Процедура прокторинга на контрольных точках требует видеонаблюдения или очного участия. Вторая проблема — недостаток практических знаний. Часть из них сложно или вовсе невозможно передать онлайн. Третью группу проблем можно обозначить как психологическую, личностную. Как показала пандемия, онлайн искажает телесный и эмоциональный опыт, особенно на ранних этапах развития. Электронные средства обучения не всегда подходят для развития общекультурных компетенций, поскольку полноценный диалог отсутствует, что приводит к дефициту межличностного взаимодействия с преподавателями как носителями профессионального опыта, смыслов и ценностей профессии.

Кроме того, самостоятельность в освоении материала требует не только развитых силы воли, ответственности и самоконтроля, но и навыков эффективной организации собственной деятельности и активности. Подавляющее большинство таких сформированных навыков не имеет. Поддерживать нужный темп обучения без контроля со стороны удастся не всем.

Онлайн-платформы при реализации корпоративного обучения имеют огромное количество плюсов, но полностью заменить традиционные способы обучения с сохранением той же эффективности пока невозможно. Главной сложностью является отсутствие личного общения (особенно спонтанного). Компании, переходящие на обучение с помощью онлайн-платформ, создают возможность участия в учебном процессе сотрудников, которые не могут посещать привычные тренинги [3]. Такими сотрудниками могут быть удаленные работники или люди с ограниченными возможностями здоровья.

В качестве основных аргументов, которые компании могут учитывать для принятия решения об использовании онлайн-платформ, авторы предлагают возможность создания индивидуализации учебных траекторий и автоматизации рутинных процессов преподавания, возможность обмена опытом, выделенные время и ресурсы компании, актуализация

вопросов хранения и обмена персональными данными, а также безопасности обучающихся и компаний в цифровой среде.

### Библиографический список

1. *Кривогорницына О. С., Калинин Н. В.* Оценка эффективности использования электронных образовательных систем в корпоративном обучении // Научные исследования студентов в решении актуальных проблем АПК: материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Иркутск, 4–5 марта 2021 г.). Молодежный: Иркутский ГАУ им. А. А. Ежевского, 2021. Т. II. С. 71–76.
2. *Павлова А. М.* Обучение персонала в онлайн-формате: возможности и ограничения // Профессиональное образование и рынок труда. 2021. № 3 (46). С. 99–104.
3. *Ahmadpour A., Mirdamadi S. M., Soltani S.* Attitude towards On-the-job E-learning: The Case of Agricultural Extension Workers in Iran // Journal of Agricultural Science and Technology. 2016. Vol. 18, no. 1. P. 27–38.
4. *Batalla-Busquets J.-M., Pacheco-Bernal C.* On-the-Job E-Learning: Workers' Attitudes and Perceptions // International Review of Research in Open and Distance Learning. 2013. Vol. 14. P. 40–64.

**П. А. Окулова**

МАОУ СОШ № 113, г. Екатеринбург

**О. А. Толстых**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## Актуальные вопросы организации наставничества в школах

В статье освещаются проблемы организации наставничества в школах. Авторами анализируется ситуация в контексте реалий текущего учебного года в г. Екатеринбурге. Рассматривается механизм создания организационных условий для обеспечения эффективной работы наставников, включающий: подготовку локальных нормативных актов (в частности, Положения о наставничестве); оплату труда наставников и отражение этого в Положении об оплате труда; разработку персонализированных программ наставничества и другие мероприятия. Анализируются проблемы, которые могут возникнуть при реализации наставничества в школе.

**Ключевые слова:** наставничество; год педагога и наставника; менеджмент образования; управление образованием; работа с молодыми специалистами; кадровая политика образования.

В России 2023 г. был объявлен годом педагога и наставника<sup>1</sup>. Вместе с тем в августе в г. Екатеринбурге остро встал вопрос нехватки педагогических работников в образовательных организациях. Наглядной стала и ситуация в школе № 22 в Орджоникидзевском районе. Тема была поднята многими СМИ, в том числе, и федеральными.

---

<sup>1</sup> *Открытие* Года педагога и наставника (выступление В. В. Путина). URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/speeches/70627> (дата обращения: 28.09.2023).

Одним из способов решения проблемы, на наш взгляд, является организация наставничества, которая поможет сохранить молодых специалистов в профессии, трудоустроившихся после окончания высшего учебного или среднего-профессионального учебного заведения. Ведь широко известно, что многие увольнения случаются именно в первые три месяца работы в организации, а это как раз и есть период адаптации, который, по сути, в случае с увольнением пройден неуспешно.

Наставничество как инструмент кадровой политики пришел в образование из менеджмента, хотя и не является инновацией. Н. В. Быстрова и соавторы [1] в своей статье рассматривают наставничество как педагогический феномен и говорят о том, что наставничество является одним из древнейших методов передачи знаний, который и сегодня широко распространен в практике профессионального обучения.

Наставничество так же рассматривается с точки зрения кадровой политики образовательных организаций. Так, например, О. Н. Субочева определяет наставничество как фактор эффективности организации, и в данном случае сам термин «эффективность» можно понимать как сохранение кадров в профессии и снижение потерь (увольнений) [2].

Вместе с тем, за последние три года по вопросам наставничества произошел ряд изменений, а именно, наставничество стало обязательной гарантией для молодых педагогов, и даже вышли методические рекомендации по его реализации. Регламентирована и оплата труда наставников (не менее 10 % от оклада). Также в рамках реализации Национальной системы учительского роста в Свердловской области педагогические работники дополнительно могут получить категорию по должности «учитель-методист» и «учитель-наставник». Однако именно здесь возникает ряд угроз, а именно:

1) в среднем, оклад педагогического работника за одну ставку составляет 12 000 р., значит, 10 % = 1 200 р. в месяц;

2) отсутствуют инструменты для нормирования труда наставника, а в условиях перегруженности педагогов из-за нехватки кадров эта работа формализуется;

3) согласно разъяснениям по категориальным надбавкам, выплаты за категории наставника и методиста ищет образовательная организация, а с учетом того, что все муниципальные ОО являются некоммерческими организациями, высок риск нехватки средств для таких выплат.

Наряду с этим можно выделить следующие аспекты деятельности наставника:

- помощь в профессиональном становлении молодого специалиста;
- ликвидация дефицитов, в том числе предметных;

- развитие его профессиональных компетенций;
- формирование корпоративной культуры;
- адаптация к новым условиям работы.

В данной статье мы рассмотрим организационный аспект деятельности.

Профильный специалист, уже имеющий образование и пришедший работать в школу, получает определенную нагрузку, при этом его труд оплачивается. Необходимо, чтобы к вновь пришедшему на работу учителю прикреплялся наставник, который имел бы возможность находиться в контакте со своим наставляемым и оказывать помощь, корректировать работу. При этом эффективным было бы, чтобы нагрузка наставника регулировалась и вписывалась в основной график работы наставника. Это помогло бы минимизировать риски формализации из-за отсутствия регулирования труда и нехватки времени для качественного выполнения функций наставника.

Для создания организационных условий при внедрении наставничества в образовательной организации (ОО) обязательно необходимо:

- подготовить локальные нормативные акты, в частности, Положение о наставничестве;
- предусмотреть в системе оплаты труда стимулирующие выплаты для наставников и, в связи с этим, внести изменения в Положение об оплате (стимулировании) труда;
- разработать персонализированные программы наставничества;
- составить Дорожную карту по реализации программы наставничества;
- подготовить методические материалы по реализации наставничества;
- провести организационно-информационные мероприятия по ознакомлению коллектива с темой наставничества;
- сформировать банк наставников ОО и наставляемых;
- организовать повышение квалификации, прежде всего, для предполагаемых наставников;
- сформировать наставнические пары или группы.

Сложности при внедрении наставничества в практику школ:

- в связи с ограниченным бюджетом недостаточность средств для осуществления выплат наставникам;
- в связи с чрезмерной нагрузкой на учителей невозможность выделения дополнительного времени для работы наставников с наставляемыми;
- недостаточное количество существующих методических материалов для поддержки деятельности наставников;

– немотивированность наставников брать на себя дополнительные обязательства.

Однако обозначенные проблемы можно попытаться решить, правильно осуществив организационную подготовку процесса внедрения наставничества в практику школ.

### **Библиографический список**

1. Быстрова Н. В., Цыплакова С. А., Преснова А. К., Пасечник А. С. Наставничество как педагогический феномен: история и современность // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. № 3 (37). С. 18–24.
2. Субочева О. Н. Наставничество как фактор эффективности организации // Общество: социология, психология, педагогика. 2016. № 12. С. 25–27.

**А. А. Рявкин**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Политика в области привлечения и сохранения высококвалифицированного персонала в сервисной компании по обслуживанию полиграфических предприятий**

В статье рассказывается об особенностях работы с персоналом в условиях кадрового дефицита ИТР. Говорится о необходимости оптимизации и поиска решений в условиях недостатка квалифицированных работников. Анализируются вызовы мирового рынка и работа в условиях санкций. Отмечается, что квалифицированный персонал – основа стабильности, роста и развития фирмы.

**Ключевые слова:** политика в области персонала; кадры; управление; внутренние факторы воздействия; внешние факторы воздействия; сохранение и привлечение персонала.

Политика в области персонала сервисных компаний смещается в сторону привлечения технологов и технического персонала. Из-за ограничений поставок новых печатных машин с рынков Европы и Японии и дефицита оборудования в связи с пандемией Covid-19 полиграфический сектор России стал менее активно покупать новое оборудование. Полиграфисты все чаще стали поддерживать функционирование текущего оборудования [3]. Они стали применять шадящие режимы эксплуатации станков и для создания условий по эксплуатации печатного оборудования стали востребованы технологи и сервисные инженеры в полиграфической области, такие как продакт-менеджеры с углубленными знаниями в области технических данных и IT [2].

С развитием технологий, рынок требует больше информации о продукте, понимания их назначения и применимости. Продакт-менеджер,

как специалист по продвижению, имеет прямое отношение к жизненному пути продукта — от идеи до его функционирования и деталей работы с ним. Многие сервисы ушли из страны, задача сделать качественные и в короткие сроки конкурентные аналоги. Рынок трансформируется. По-прежнему актуально строить финансовые модели, анализировать данные, коммуницировать как с клиентом, так и с командой фирмы.

В рамках российской технической ситуации, требуются новые производства и технологии полного цикла, с отечественными разработками, а также применение альтернативных технологий (их разработка) и материалов (исследование, тестирование).

К примеру, еще весной 2021 г. на рынке химии для офсетной печати (самый большой по объему в мире вид печати) произошло повышение цен в три и более раз. Произошло это из-за общемирового повышения цен на сырье и проблем в мировой логистике. Однако, есть альтернативное решение — компания СЕМВУО, единственный поставщик в РФ по производству полного цикла химии для офсетной печати. Благодаря работе специалистов и опытных технологов разработаны отечественные материалы, которые полностью замещают зарубежные материалы.

Для дальнейшей работы и развития отрасли сервиса полиграфических предприятий, расширения географии услуг и поглощения доли рынка необходимо наращивать как отдел продаж, так и сервисный отдел. Компании должны ориентироваться на принцип: продажа оборудования и пожизненное сервисное обслуживание. Отдел продаж тесно взаимодействует с сервисной службой. Клиенты приобретают высокотехнические машины, поэтому обслуживать и поддерживать работоспособность могут только узкие специалисты со знаниями в этой области:

а) необходимы специалисты с набором компетенций по сервисному обслуживанию и продажам материалов, запчастей для полиграфических производств;

б) отсутствие или нежелание данных специалистов идти работать в данную область приведет к медленному развитию, а возможно закрытию компаний по продажам и обслуживанию полиграфической отрасли.

Продажа печатной техники без поддержки сервиса на практике практически не осуществляется:

1) есть возможность подготовки не имеющих нужных знаний через обучение в несколько ступеней и адаптацию;

2) командная работа. В сложных ситуациях никто из сотрудников не должен оставаться наедине с проблемой, планомерно должны подключаться участники решения, включая при необходимости высшее руководство;

3) институт наставничества. Опытный сотрудник всегда позволит молодому сотруднику раскрыться и даст необходимые критичные прак-

тические знания, которые вполне возможно не получит в учебном заведении на теоретических лекциях.

Потребность инженерно-технических работников обусловлена, в первую очередь, модернизацией технологий и процессов. Уровень автоматизации растет, конечно, и растет потребность в высококвалифицированных специалистах. Одним из важных критериев подбора сотрудников в сервисной компании является качество подбора, а значит соответствие кандидата заявленным требованиям профессиональным и личным качествам. Потенциал становится более главенствующим над опытом. Безусловно, привлечение не имеющего опыта выпускника из профильного учебного учреждения имеет риски, однако, при должном вложении дополнительных ресурсов по обучению и наставничеству дадут в будущем перспективного технического специалиста. Привлечение новых работников ИТР в сферу сервиса является важной стратегией стабильности сервисных центров, но и сохранение текущих сотрудников является первоочередной задачей управления персоналом. Одним из удерживающих факторов стабильности персонала является финансовая мотивация. Сотрудник ИТР квалифицированный специалист, для него достойная оплата труда, понятная и прозрачная системы оценки его труда являются одними из главных мотивирующих факторов. Ведь сотрудник рассчитывают не только получить благодарность и удовлетворенность за труд, но и справедливую денежную оплату за свои потраченные силы и время.

В качестве эффективной системы оплаты труда сервисного инженера, влияющей на мотивацию, стоит обратить на систему КРП по трем основным показателями эффективности:

- 1) закрытие заявки в нормативном времени;
- 2) гарантийные ремонты и запуски нового оборудования;
- 3) количество и стоимость платных ремонтов.

Наибольший интерес и успех применения представляет собой комбинированная схема.

**Повременно-премиальная** система оплаты труда — сверх повременной оплаты труда производится выплата премии за достижение определенных количественных и качественных показателей. Формула расчета:

$$\Sigma_{\text{поп}} = \Sigma_{\text{пп}} + \chi_{\text{премия}}.$$

Гарантированный денежный базис в виде оклада на основе тарифной сетки дает представление о минимальном доходе, а премиальная (переменная) справедливое денежное отражение его эффективной деятельности как сотрудника.

Оптимизация работы и отчетности сервисных инженеров через сервисные приложения, как например *servicedesk*. Инженер сервисной службы большую часть своей работы находится на объектах полиграфических предприятий. IT-мобильные и приложения для ПК по организации и координации вне офиса предоставляют бесспорно большие преимущества [1]. Инженер у себя в смартфоне может найти всю подробную информацию о заявке, описание проблемы и различные контакты для связи, и данные по заданию. Также это оптимизирует их работу, они не тратят время на выяснение многих вопросов. Со стороны руководства это отслеживание эффективности и качество обслуживания, а также важная связь между сервисной компанией клиентом и инженером. К тому же в таком приложении как *servicedesk*, возможно оперативное закрытие отчетности о заявке с фотографиями и видеозаписями ремонта, не требует написания бумажных актов, собирает статистику по клиентам и инженерам.

Ситуация с персоналом в сервисной компании по обслуживанию полиграфических производств имеет на данный момент сложности в поиске и сохранении персонала в виду общего дефицита ИТР, которые задействованы в востребованных и более оплачиваемых сферах, как металлургическая промышленность, тяжелое машиностроение и других производственных секторах. Вместе с тем, создания имиджа, условий по оптимизации и облегчения работы с помощью IT-продуктов, а также понятной и прозрачной системы оплаты труда позволят не только сохранить и развивать квалифицированный персонал, но и привлечь молодых перспективных работников желающих работать с печатной техникой и с современными цифровыми технологиями.

### Библиографический список

1. *Борзова А. А., Ергалиева Е. В.* Цифровые технологии в полиграфии и потенциал рынка печатной продукции // Молодежь и XXI век — 2020: материалы 10-й Междунар. молодежной науч. конф.: в 4 т. (Курск, 19–20 февраля 2020 г.). Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. Т. 1. С. 39–42.
2. *Потанина М. В.* Специфика продуктового менеджмента ИТ-индустрии России в условиях санкций // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2023. № 1 (94). С. 41–48.
3. *Сергеева Д. А., Цветкова Г. С.* Проблемы и перспективы полиграфического производства в России // Экономическое развитие общества в современных кризисных условиях: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Челябинск, 25 января 2018 г.). Челябинск: ОМЕГА САЙНС, 2018. С. 319–323.

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

**Н. А. Симченко**

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

**Н. Ю. Анисимова**

*Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, г. Симферополь*

## **Концептуальный подход к организации подготовки кадров в цифровой экономике**

Раскрыты роль и значение научного подхода к формированию концепции исследования, выделены теоретико-методологические концепты и постулаты организации подготовки кадров в цифровой экономике. Обоснована концепция полиотраслевой организации подготовки кадров в условиях цифровизации. Показана необходимость использования фрактальной теории в экономико-математическом моделировании системы профессионального образования взрослых.

**Ключевые слова:** экономика труда; цифровая экономика; методология; концепция; непрерывное образование; полиотраслевая подготовка кадров; фрактальная теория.

В науке постановка проблемы будущего исследования и ее осознание имеет первостепенное и несравненно большее значение, чем поиск теоретического, методологического и практического опыта для ее эффективного решения. Правильная и обоснованная постановка проблемы дает толчок для научного творчества и определяет его мотивы.

Аксиома современного научного исследования приводит к необходимости поиска и теоретико-методологического обоснования каждого социально-экономического процесса, происходящего в условиях прогрессирующей неопределенности и усиливающегося влияния внешних негативных факторов воздействия. Одним из наиболее важных направлений экономики труда в условиях цифровых трансформаций выступает концептуальный подход к организации подготовки кадров, о чем свидетельствуют многочисленные труды отечественных и зарубежных ученых [1; 4; 5; 6].

Разработка научной методологии трансформации организации подготовки кадров в цифровой экономике должна опираться на соответствующую концепцию исследования. В ее основе находится не только соответствующий понятийно-категориальный аппарат, но и совокупность нормативно-правовых актов и стратегических документов, направленных на обеспечение кадрового суверенитета государства [2].

В основе методологического обоснования формирования системы подготовки кадров в цифровой экономике находится постулат осознанного экономического материализма как фундамента устойчивой полиотраслевой экономики государства. Фундаментальное и основополагающее предназначение профессионального образования заключается как в усвоении специально структурированных и алгоритмизированных

знаний, умений и навыков, так и в совершенствовании практического опыта, продуцируемого в процессе трудовой деятельности.

С целью качественного развития современных образовательных технологий, а также поиска оптимальных способов решения проблемных вопросов профессиональной подготовки кадров, методологию обоснования данных процессов необходимо рассматривать с позиций синергетического эффекта от симбиоза таких наук, как экономическая теория, экономика труда, отраслевая экономика и андрогогика.

Философия экономических исследований изначально развивалась применительно к рыночным условиям хозяйствования, однако ее опыт не был в полной мере учтен при научном обосновании концепции полиотраслевой организации подготовки кадров в цифровой экономике. Полиотраслевая организация подготовки кадров представляет собой новый тип взаимоотношений в системе непрерывного профессионального образования взрослого населения, позволяющего систематизировать и целенаправленно совершенствовать учебные программы и компетенции всех участников на базе сквозных образовательных технологий. Реализация концептуальных положений полиотраслевой организации подготовки кадров должна обеспечиваться ускоренным, опережающим инновационным развитием образования, а также созданием условий для индивидуального развития, самоутверждения и самореализации личности в течение жизни.

Чтобы действительно знать предмет исследования, необходимо изучать его комплексно и системно с учетом особенностей динамичного развития цифровых трудовых отношений. Концепция организации подготовки кадров в условиях цифровых трансформаций должна формироваться с учетом интегрированной взаимосвязи всех отраслей национальной и региональной экономики, а процесс обобщения материалов исследования требует от ученых высокого уровня знаний, умения охватить проблему в целом. Исследователь, фокусирующий свое внимание на частных вопросах без предварительного решения общих, неминуемо столкнется с необходимостью изучения и анализа фундаментальных эндогенных факторов влияния на исследуемый объект. Чем выше уровень подготовки исследователя, тем глубже проникновение в природу явления, шире и основательнее его суждения [3].

Особенности цифровой трансформации механизмов управления в механизмы хозяйствования накладывают существенный отпечаток на изменение экономической философии, формирование новых методологических концепций и подходов к организации подготовки кадров. Устойчивое представление о существенном разрыве между наукой и реальными условиями экономических процессов, вызвано, в том числе,

и недостаточным использованием в научных исследованиях адекватных экономико-математических моделей. В этой связи концептуальный подход к организации подготовки кадров в цифровой экономике необходимо рассматривать через призму фрактальной теории.

Самоподобие образовательного пространства заключается в том, что при лавинообразном росте его элементов (знания, компетенции, обучающиеся, технологии) ранжированные ряды распределения практически не изменяют свою частоту и форму. Использование теории фракталов для методологического обоснования концепции полиотраслевой организации подготовки кадров в цифровой экономике позволяет выявлять закономерности, лежащие в основе наукометрии. В частности, тематические образовательные массивы в цифровой экономике рассматриваются как способные к развитию самоподобные структуры. Они являются типичными стохастическими фракталами, поскольку их самоподобие, например, распределение групп обучающихся или кадровых ресурсов, по размерам совпадает с математически рассчитанными ожиданиями.

Таким образом, концептуальный подход к организации подготовки кадров в цифровой экономике позволяет сформировать теоретико-методологическое обоснование трансформации данного процесса в условиях цифровизации, дать комплексную оценку изучаемого явления (от воздействующих факторов внешней и внутренней среды до специфики функционирования и управления отдельных структурных элементов). Безусловно, полиотраслевая дифференциация научного потенциала носит объективный характер, однако этот процесс необходимо удерживать в экономически целесообразных и социально приемлемых границах с тем, чтобы обеспечивать кадровый суверенитет государства.

### Библиографический список

1. *Андреева А. А.* Оперативные изменения кадровой политики на пути достижения технологического суверенитета России в рамках новой экономической системы // Технологический суверенитет в условиях новых вызовов: сб. тр. Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 20 октября 2022 г.). М.: РУДН, 2022. С. 53–60.
2. *Анисимова Н. Ю.* Формирование кадрового суверенитета государства в цифровой экономике // Экономика и предпринимательство. 2022. № 11 (148). С. 274–278.
3. *Зиновьев И. Ф., Черемисина С. Г.* Методика экономических исследований. Симферополь: Таврия, 2005. 176 с.
4. *Шлык Н. Л.* Проблема подготовки кадров при переходе экономики к новому технологическому укладу // Власть и управление на Востоке России. 2019. № 1 (86). С. 77–83.
5. *Angeloni S.* Education first: What really matters in working for sustainability // Futures. 2020. Vol. 120. P. 1–16.

6. Eastman A., Ross J. N., Laliberte N., Rawle F. The power behind the screen: Educating competent technology users in the age of digitized inequality // International Journal of Educational Research. 2022. Vol. 115. P. 102014.

**Н. А. Чиглицева, Д. В. Парменова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Анализ мотивации сотрудников на предприятии промышленной сферы**

Представлены основы мотивации персонала на предприятии. Проведен анализ эффективности действующей системы мотивации персонала на предприятии АО «Производственное объединение „Уральский оптико-механический завод“ имени Э. С. Яламова» по различным компонентам.

**Ключевые слова:** мотивация персонала; промышленное предприятие; эффективность системы мотивации; факторы мотивации; материальная мотивации; оплата труда на предприятии.

Система управления персоналом на предприятии включает в себя ряд подсистем, в том числе и систему мотивации. Мотивация персонала является многогранным понятием, непосредственно на процесс мотивации сотрудника оказывают влияние факторы внешней и внутренней среды, а также психологические особенности сотрудника [1].

Перечень факторов внешней среды: состояние рынка труда, престиж и успешность предприятия, расположение работодателя, сфера деятельности работодателя.

Перечень факторов внутренней среды: социально-психологический климат в коллективе, используемый стиль управления, справедливость и прозрачность начисления и выплаты заработной платы.

Психологические особенности сотрудника, оказывающие влияние на мотивацию: ожидание от работы и работодателя, удовлетворенность трудом, прочие особенности личности.

Анализ литературы по управлению персоналом относительно мотивации, позволяет сделать вывод, что нет и не может быть универсальных методов мотивации для сотрудников, что мотивирует одного сотрудника, может оказаться демотивирующим фактором для другого. В целом перечень мотивационных факторов является общим для большей части сотрудников, в процессе разработки системы мотивации необходимо создавать «социально-психологический» портрет сотрудника, с целью разработки более адресной мотивационной системы. Данный метод широко используется в сфере продаж и маркетинга, когда создается портрет потребителя (боль, потребность, желание, возможность).

Сфера промышленности с одной стороны обладает дополнительно следующими мотивационными факторами: стабильность, размер и престиж работодателя, широкий пакет социальных программ, с другой стороны сфера промышленности испытывает кадровый голод, а также происходит старение кадров, что усугубляет вопрос обеспеченности предприятия квалифицированными сотрудниками [2].

Далее проведем анализ факторов, влияющих на мотивацию сотрудника на предприятии АО «Производственное объединение „Уральский оптико-механический завод“ имени Э. С. Яламова» (АО «ПО „УОМЗ“»).

АО «Производственное объединение „Уральский оптико-механический завод“ имени Э. С. Яламова» является одним из крупнейших предприятий оптической отрасли России, которое разрабатывает и производит оптико-электронные системы различного назначения, медицинскую продукцию, а также геодезические приборы и измерительную технику. Продукция завода поставляется в 88 стран мира.

Рассмотрим эффективность системы мотивации по следующим параметрам:

- соотношение фактической и плановой численности сотрудников на предприятии;
- стаж работы на предприятии;
- выработка на одного сотрудника (в динамике);
- система оплаты труда.

Фактическая численность сотрудников на анализируемом предприятии составляет 2 898 чел. Данный показатель ниже плановых данных на 162 чел., или на 5,29 %. Снижение фактической численности над плановыми данными говорит о низкой привлекательности предприятия, как работодателя, т. е. снижение мотивационного фактора к труду.

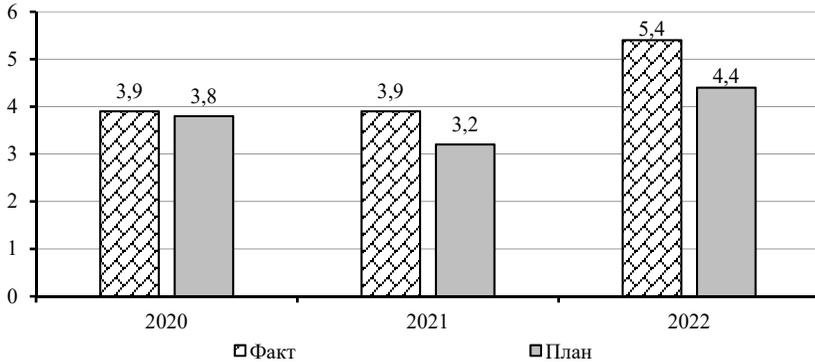
Длительность работы на предприятии (порядка 12 лет) является положительным фактором в сфере мотивации сотрудников на анализируемом предприятии.

По представленным на рис. 1 данным можно сказать, что увеличение выработки на одного сотрудника является положительным фактором характеризующим мотивацию, но увеличение плановых данных снижает уровень мотивации в целом, так как к производственным показателям привязан уровень оплаты труда и различного рода премии (постоянное увеличение плановых данных рассматривается как уклонение работодателя от осуществления премирования сотрудника).

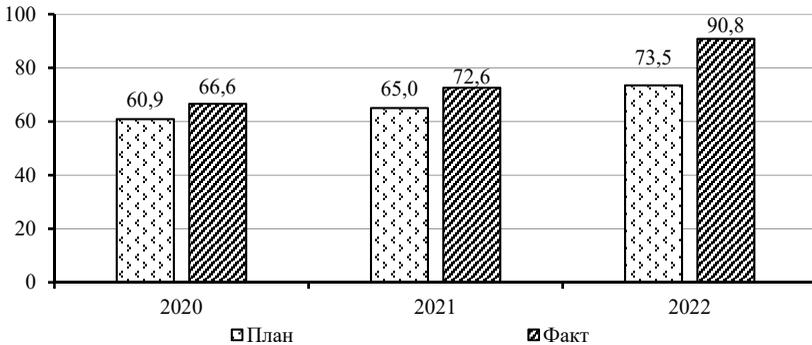
Наиболее важным мотивационным фактором к труду является оплата труда (рис. 2). Оплата труда на предприятии с высоким уровнем мотивации должна обладать следующими параметрами:

- уровень оплаты труда выше данных по рынку;

- справедливая и прозрачная система оплаты труда;
- оплата труда удовлетворяет потребности работника в получении материальных и нематериальных благ.



**Рис. 1.** Выработка на одного сотрудника АО «ПО „УОМЗ“», млн р.



**Рис. 2.** Среднемесячная заработная плата в АО «ПО „УОМЗ“», тыс. р.

Уровень оплаты труда находится выше данных по рынку, что в целом характеризует систему материальной мотивации с положительной стороны, но остается открытым вопрос о том, насколько эффективна система оплаты труда как экономическая категория. Фактически план производства не выполняется на протяжении трех лет, при этом происходит увеличение средней заработной платы (увеличение выше, чем ежегодная индексация в соответствии с коллективным договором). При невыполнении плана производства, сотрудники все же получают премию, относительно удержания кадров данные расходы, по мнению ав-

тора, оправданы, но тогда нецелесообразным остается увеличение плана производства.

Наиболее популярные причины увольнения сотрудников АО «ПО „УОМЗ“»:

- низкая оплата труда;
- работа в режиме многозадачности;
- смена места жительства.

На предприятии АО «Производственное объединение „Уральский оптико-механический завод“ имени Э. С. Яламова» необходимо провести оценку баланса рабочего времени по подразделениям, а также провести фотографию рабочего времени в разрезе по профессиям с целью премирования сотрудников достигающих высоких производственных показателей, а также осуществление перераспределения нагрузки на сотрудников.

#### **Библиографический список**

1. *Золотых М. В., Шевченко Т. Ю., Сапаров А. Б.* Профессиональная мотивация // Central Asian Academic Journal of Scientific Research. 2021. Vol. 1, issue 3. P. 20–25.
2. *Сергеева С. А., Дзейтова А. М., Кубекова А. С.* Психологические особенности сотрудников с разным уровнем мотивации достижения // Казанский педагогический журнал. 2020. № 5. С. 236–243.

# Психологические и нейрофизиологические детерминанты созидательного труда и устойчивости человеческого потенциала

---

*О. А. М. Аль-Ашур, Н. О. Вербицкая*

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Нейробезопасность персонала: разброс понятий и его преодоление**

В статье проводится теоретический анализ группы понятий в сфере нейротехнологической безопасности персонала, связанных с обеспечением безопасности людей с помощью современных нейротехнологий. Сделана попытка преодоления терминологической путаницы через определение ключевых терминов и понятий.

**Ключевые слова:** HR-безопасность; управление персоналом; нейробезопасность; обучение.

**Введение.** О роли психологической безопасности в улучшении здоровья на рабочем месте написано много статей. Но чтобы сориентироваться и преодолеть неопределенность и концептуальную путаницу, организациям необходимо выйти за рамки индивидуального благополучия и сделать психологическую безопасность стратегическим приоритетом, создавая культуру, в которой сотрудники могут с комфортом высказывать опасения и делиться идеями, а психологическая безопасность является ключевым компонентом каждого из них. Концептуальная путаница в нейротехнологической безопасности персонала может относиться к различным темам, связанным с мозгом и его функциями. Замешательство — это один из симптомов, который заставляет вас чувствовать, что вы не можете ясно мыслить, в дополнение к напряженности на работе, которая может повлиять на производительность сотрудников в организациях.

В целом, концептуальная путаница в вопросах безопасности нейронов может возникнуть из-за множества факторов, связанных с функцией мозга и здоровьем. Важно найти решения, которые помогут преодолеть этот этап. Например, обучение нейротехнологической безопасности для сотрудников.

Под персональной нейробезопасностью понимается защита когнитивных процессов и нейронных сетей людей от внешних воздействий, таких как распространение концепций или манипулирование информацией. Понимание механизмов распространения концепций и способов

преодоления потенциальных рисков имеет решающее значение для обеспечения эффективной нейробезопасности персонала.

Нейрокогнитивные исследования позволили лучше понять природу концептуальных знаний и их приобретение. Исследования показали, что нейронная репрезентативная геометрия лежит в основе способности изучать новые концепции, в том числе в области науки и техники [1]. Это понимание может быть применено к нейробезопасности персонала путем выявления потенциальных уязвимостей в когнитивных процессах людей и разработки стратегий по их смягчению [3].

Развивающаяся область нейрогуманитарных наук, объединяющая нейробиологию и гуманитарные науки, также может способствовать нейробезопасности персонала. Изучая нейронные механизмы, лежащие в основе человеческого поведения, эмоций и принятия решений, исследователи могут получить более глубокое понимание того, как распространяются концепции и как их можно эффективно передавать.

В контексте нейробезопасности персонала предложена концепция нейроправ. Нейроправа — это набор этических принципов и правовой защиты, направленных на защиту когнитивной автономии и конфиденциальности людей. Эти права могут помочь предотвратить манипулирование концепциями и информацией в гнусных целях, гарантируя, что люди смогут контролировать свои собственные когнитивные процессы.

**Нейробезопасность персонала.** Наука о нейробезопасности — это новая развивающаяся дисциплина, которая объединяет принципы и идеи социальной нейробиологии, техники безопасности и других соответствующих областей для исследования взаимосвязи между индивидуальной физиологией, психологией и поведением, связанным с безопасностью, а также их внутренними нейронными механизмами.

Соответствующие теории и принципы нейробезопасности обобщены на основе конкретных исследований, которые включают фундаментальные теории психологии безопасности и поведения, нейронных механизмов и т. д. Под руководством теорий прогнозируются потенциальные небезопасные психологические и поведенческие тенденции личности в различных условиях. И тогда можно будет беспрепятственно проводить практические исследования по конкретным проблемам, касающимся отдельных лиц, групп, организаций и т. д. [5].

Нейробезопасность сотрудников — это новая область, которая объединяет принципы и идеи социальной нейробиологии, управления безопасностью и организационного лидерства для создания безопасной и здоровой рабочей среды для сотрудников. Основное внимание уделяется пониманию и устранению когнитивных и эмоциональных факторов, которые могут повлиять на благополучие и производительность со-

трудников. Некоторые ключевые аспекты нейробезопасности сотрудников включают в себя:

- создание продуманной культуры безопасности: это предполагает развитие культуры на рабочем месте, в которой благополучие и безопасность сотрудников остаются приоритетом, принимая во внимание когнитивные и эмоциональные факторы, которые могут влиять на их поведение и принятие решений;

- разъяснение роли сотрудников в обеспечении безопасности: помочь сотрудникам в понимании важной роли, которую они играют в создании безопасной рабочей среды, и конкретных действий, которые они могут предпринять, чтобы способствовать безопасности;

- интеграцию нейробезопасности в практику лидерства: включение принципов нейробезопасности в практику лидерства, такую как общение, принятие решений и решение проблем, для создания безопасной и здоровой рабочей среды.

Наблюдение за сотрудниками вызвало обеспокоенность во всех слоях общества — деловых организациях, группах интересов сотрудников, защитниках конфиденциальности, борцах за гражданские права, юристах, профессиональных специалистах по этике во всех возможных комбинациях. У каждого защитника есть свои собственные обоснования за или против мониторинга сотрудников, будь то экономические, юридические или этические [2]. В то время как большинство компаний, использующих программы нейробезопасности, подчеркивают уважение к конфиденциальности сотрудников, некоторые системы мониторинга сотрудников, такие как StaySafe, отдают приоритет конфиденциальности сотрудников, предоставляя возможность видеть местоположение сотрудников только тогда, когда они начинают период индивидуальной работы в приложении. Важнейшим аспектом создания новой дисциплины является установление ее основополагающих теорий [4]. Это также верно и для создания науки о нейробезопасности. Крайне важно провести фундаментальные теоретические исследования по дисциплине. Таким образом, в теоретических исследованиях должны быть изучены основные вопросы, дисциплинарная система и методологическая система науки нейробезопасности. Это поможет в дальнейшем направлять построение системы дисциплин и всесторонне изучать практическое применение науки о нейробезопасности с теоретической точки зрения.

На микроуровне это исследование взаимосвязи между индивидуальной физиологией, психологией и поведением, связанным с безопасностью, а также их внутренних нейронных механизмов. На макроуровне это включает изучение поведенческих характеристик и внутренних нейронных механизмов групп и организаций и, наконец, применение

науки нейробезопасности в различных областях безопасности для достижения цели.

Интегрируя нейробезопасность с другими мерами безопасности на рабочем месте, организации могут создать комплексный подход к обеспечению благополучия и безопасности сотрудников, что приведет к созданию более безопасной и здоровой рабочей среды.

В заключение отметим, что обеспечение нейробезопасности персонала требует комплексного подхода, который принимает во внимание сложное взаимодействие между нейротехнологическим здоровьем, факторами окружающей среды и индивидуальным опытом. Чтобы обеспечить благополучие людей в различных учреждениях, таких как отделения неотложной помощи, клиники и учреждения длительного ухода, можно реализовать следующие стратегии: улучшить образование и доступ к нейротехнологическим знаниям. Ограничения в образовании и доступе к нейротехнологическим знаниям, а также обучение персонала и обеспечение адекватных ресурсов для нейротехнологической помощи могут помочь решить эти проблемы. Обзор существующих передовых практик и руководств по нейробезопасности, а также реализация эффективных коммуникационных стратегий могут помочь обеспечить безопасность персонала в различных условиях. Реализуя эти стратегии, организации и персонал могут работать вместе, чтобы обеспечить нейротехнологическую безопасность персонала и улучшить программу нейробезопасности, а также общее благополучие в различных организациях.

Помимо вышеперечисленного, существует множество других аспектов прикладных исследований нейробезопасности. Все прикладные исследования, связанные с безопасностью человека, относятся к области наук о нейробезопасности. Следовательно, развитие науки о нейробезопасности требует большего количества исследователей для проведения большего количества прикладных исследований.

### Библиографический список

1. *Lambon R. M. A.* Neurocognitive insights on conceptual knowledge and its breakdown // *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*. 2014. Vol. 369. PMID: 20120392.

2. *Martin K., Freeman R. E.* Some problems with employee monitoring // *Journal of Business Ethics*. 2003. Vol. 43. P. 353–361.

3. *Sorscher B., Ganguli S., Sompolinsky H.* Neural representational geometry underlies few-shot concept learning // *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2022. Vol. 119, no. 43. e2200800119.

4. *Wu C.* Research on basic theory of safety complexity science: laying a foundation for new highland of safety science // *China Safety Science Journal*. 2021. Vol. 31, issue 5. P. 7–17.

5. Zhang S., Ye S., Huang Y., Shi X. Neuro-safety science: an emerging discipline to reveal the neural mechanisms of safety problems // *Frontiers in Neuroscience*. 2023. Vol. 17. P. 1190995.

**С. Б. Долженко, М. В. Кужная**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

**К. О. Деврим**

*LLC Netafilm, г. Измир (Турция)*

## **Исследование причин текучести кадров и возможностей удержания персонала промышленных предприятий малых городов**

Состояние большинства малых городов России плачевно: отток населения из них влечет за собой огромное количество последствий экономического, социального, демографического характера. Это обостряет вопрос кадрового голода на заводах, которые «держат» на себе экономику страны. В статье рассмотрены основные причины текучести кадров и возможные методы удержания персонала крупного промышленного предприятия в малом городе.

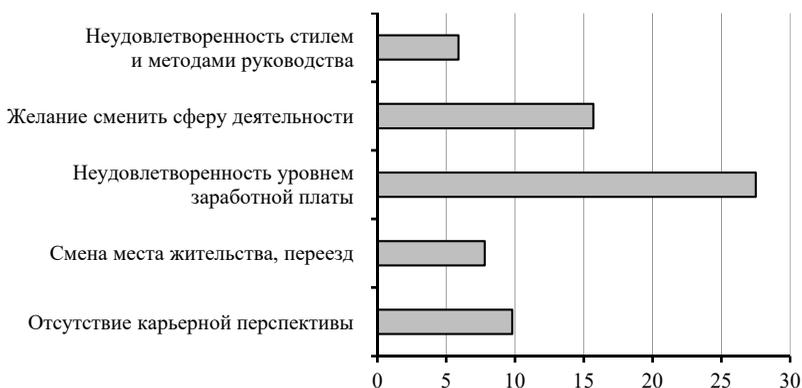
**Ключевые слова:** промышленное предприятие; малый город; текучесть кадров; методы удержания персонала.

Главной производительной силой общества и одним из важнейших аспектов деятельности предприятия является человеческий ресурс. От его качества и эффективности использования во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность, он оказывает решающее влияние на повышение эффективности производства [2]. В настоящее время потребность в квалифицированных сотрудниках настолько высока, что предприятиям становится сложно удерживать ценную и компетентную рабочую силу [1]. Актуальность темы подтверждается исследованиями, как ученых, так и практиков. Исследование СОСПП (Свердловский областной союз промышленников и предпринимателей) среди руководителей предприятий региона показало, что больше 50 % респондентов отмечают в качестве ключевой — проблему кадровой обеспеченности, что в свою очередь требует более системного отношения не только к вопросу привлечения, но и удержания кадров [1].

Для предприятий моногородов ввиду того, что рынок труда ограничен, удержание персонала становится стратегической задачей не только для руководства предприятий, но и для администрации города. Численность населения небольших городов убывает, в связи со снижением рождаемости и оттока молодежи в мегаполисы, снижается процент трудоспособного населения, города превращаются в города-пенсии, и как правило, не развиваются.

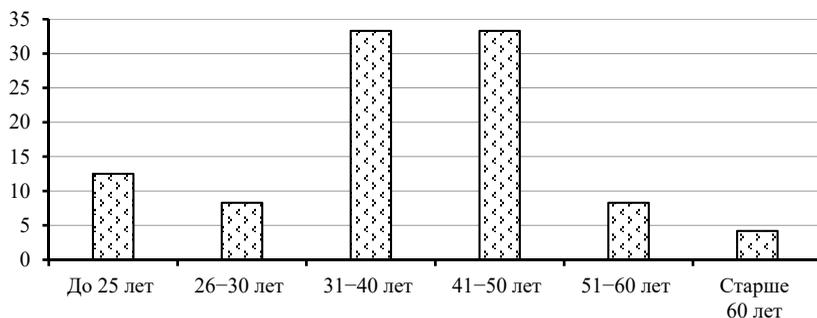
Предметом исследования являются причины текучести кадров и методы удержания персонала промышленных предприятий малых городов. Объектом исследования является крупное промышленное предприятие общей численностью 1 700 чел. в городе с населением 24 тыс. чел.

Авторами было проведено исследование причин текучести кадров промышленного предприятия. Анкету увольняющегося работника заполнили 67 чел., что составляет 90 % уволенных за первое полугодие 2023 г. Основные причины текучести кадров представлены на рис. 1.

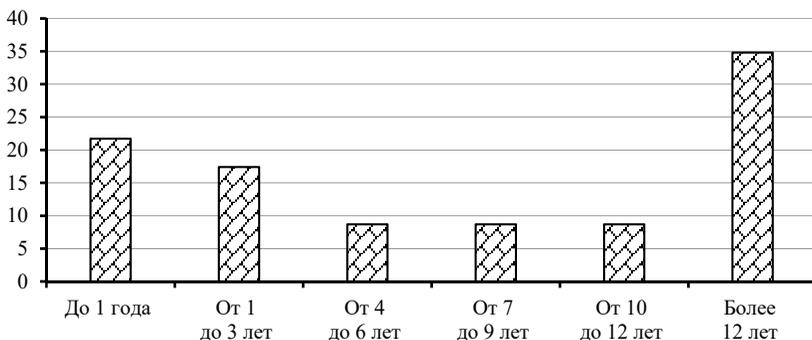


**Рис. 1.** Основные причины текучести кадров промышленного предприятия малого города по итогам опроса

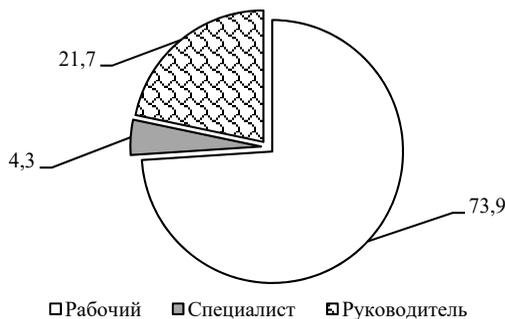
На рис. 2–4 представлено распределение уволенных сотрудников по возрасту, стажу работы и категориям персонала.



**Рис. 2.** Распределение уволенных промышленного предприятия малого города по возрасту по итогам опроса



**Рис. 3.** Распределение уволенных промышленного предприятия малого города по стажу работы по итогам опроса



**Рис. 4.** Распределение уволенных промышленного предприятия малого города по категориям персонала по итогам опроса, %

Структура текучести кадров (рис. 2–4) показывает, что большая часть уволенных работников — это рабочие в возрасте от 30 до 50 лет и стажем работы более 12 лет. Увольняются опытные, квалифицированные кадры, которые знают специфику работы, имеют высокую производительность труда. Это тот сегмент персонала, который должен обучать молодежь, передавать опыт, поэтому требует особого внимания. Также следует уделять внимание текучести «новичков» со стажем работы до 1 года и молодых работников до 30 лет.

Рассмотрим выявленные по итогам опроса причины текучести кадров и рекомендации по используемым методам удержания персонала на данном предприятии (см. таблицу).

## Причины текучести кадров и методы удержания персонала промышленного предприятия малого города

Причина текучести	Методы удержания
Неудовлетворенность стилем и методами руководства	Предоставление работникам поддерживающей, корректирующей и развивающей обратной связи, похвалы. Для «новичков» — разработка плана адаптации и контроль его выполнения. Проведение опросов по вовлеченности, удовлетворенности и лояльности персонала, разработка плана корректирующих действий на основе полученных результатов
Смена места жительства, переезд	Создание комплексной программы развития территории при поддержке бизнеса, администрации города и правительства области, с включением мероприятий по развитию инфраструктуры города, строительству жилья для молодежи, увеличению уровня событийности и решению проблем с экологией
Отсутствие карьерной перспективы	Разработка карьерных карт с четкими карьерными треками для каждой профессии/должности на предприятии. Предоставление возможности работникам заявиться в кадровый резерв, проведение оценки компетенций и составление индивидуального плана развития, выполнение которого необходимо для дальнейшего движения по карьерной траектории
Желание сменить сферу деятельности	Предоставление возможности смены сферы деятельности внутри предприятия либо подразделения путем обучения и стажировки
Неудовлетворенность уровнем заработной платы	Установление конкурентной заработной платы по каждой профессии и прозрачной системы оплаты труда. Установление ключевых показателей эффективности. Предоставление возможности заработать больше, освоив смежную профессию, став наставником, участвуя в рационализаторской деятельности, выполняя работу, не входящую в должностную инструкцию, и т. д. Кафетерий льгот — набор бонусов, который дополняет базовый социальный пакет, должен быть лучше, чем у предприятий-конкурентов

В заключение следует отметить, что для устойчивого развития промышленных предприятий и малых городов, необходима большая командная работа производства, администрации и жителей города. Только действуя совместно возможно изменить ситуацию с текучестью кадров на предприятиях малых городов.

### Библиографический список

1. *Говорова В. Ю.* Проблема удержания персонала в современных условиях // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: сб. науч. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 6–8 апреля 2021 г.). М.: Эдельвейс, 2021. Ч. 3. С. 151–157.
2. *Рубцова М. С., Выборнова К. С., Ткаченко И. К.* Удержание персонала в условиях конкуренции // Инновационная наука. 2022. № 1-1. С. 18–20.

**А. А. Копнин, В. В. Кожушко**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## **Онбординг персонала с применением адаптивных образовательных систем**

В статье выделены аспекты, связанные с возможностью адаптации новых сотрудников в организации. Проанализированы возможные проблемы, которые встречаются в процессе устройства и в начале работы сотрудника. Предложена технология онбординг в качестве возможного решения проблемы введения новых сотрудников в рабочий процесс организации, представлен пример автоматизированного сервиса для адаптации новых сотрудников.

**Ключевые слова:** адаптивные технологии; управление персоналом; информационные технологии; цифровизация; онбординг.

**Введение.** В современном мире, где цифровые технологии находят свое отражение во всех сферах деятельности человека, всегда возникает потребность в понимании и способе применения активно развивающихся технологий. Организациям необходимо адаптироваться к новым вызовам, чтобы оставаться конкурентоспособными. Использование адаптивных систем представляет инновационный подход к управлению, который значительно влияет на эффективность и удовлетворенность сотрудников. В период адаптации нового сотрудника персонализированный подход помогает повысить его участие в работе компании, способствует сокращению времени обучения и экономит ресурсы организации. Ключевым моментом в мотивации к обучению и успешному использованию полученных знаний является релевантность обучающего контента для конкретной роли сотрудника, которую он выполняет.

**Адаптация новых сотрудников и анализ возникающих проблем.** Процесс адаптации новых сотрудников на рабочем месте представляет собой сложный и важный аспект, оказывающий существенное воздействие на эффективность работы как индивидуальных работников, так и всей организации. Исследования в области управления человеческими ресурсами подтверждают, что эффективная адаптация новых сотрудников является отправной точкой для удержания квалифицированных специалистов и их долгосрочной продуктивной работы. Опросы сотрудников более чем 1 000 организаций в 157 странах мира, проведенные аналитиками Officevibe<sup>1</sup>, приводят к следующим выводам:

– в компаниях, где адаптация проводится грамотно, показатель удержания персонала на 50 % выше, чем в организациях без нее;

---

<sup>1</sup> The Officevibe Content Team. Employee engagement statistics from across the globe. 2023. URL: <https://officevibe.com/guides/state-employee-engagement> (дата обращения: 28.09.2023).

– 69 % сотрудников, прошедших хорошую адаптацию, работают в компании не менее трех лет;

– 20 % сотрудников проявляют более продуктивное взаимодействие с руководством, если для них проводят тренинги по адаптации.

Эффективная адаптация новых сотрудников играет критическую роль в долгосрочной успешности компаний. Автоматизация этого процесса и персонализированный подход к обучению способствуют повышению эффективности и удовлетворенности сотрудников, что, в свою очередь, способствует достижению лучших результатов для организации. Инвестиции в адаптивные системы окупаются через увеличение продолжительности сотрудничества и повышение производительности персонала.

Автоматизация адаптации не исключает человеческий контакт, а скорее систематизирует введение новых сотрудников в компанию, их рабочие задачи и взаимодействие с коллегами. Она также обеспечивает обратную связь и предоставляет информацию для руководства.

#### **Основные принципы и технологии адаптивного обучения.**

Применение в организации технологии онбординг для персонала представляет собой новую парадигму процесса адаптации новых сотрудников в компанию и относительно новое понятие в сфере управления человеческими ресурсами [2]. Принцип онбординга заключается в том, чтобы выявить заинтересованность потенциального сотрудника к организации и повысить его мотивацию на трудовую деятельность. Стоит отметить, что в дальнейшем уже работая в организации основываясь на успешном и вовлеченном в рабочий старте, уровень качества работы и стремление к изучению необходимой информации и активному участию в рабочих процессах может быть значительно выше [1].

В основе системы, разработанной с применением технологии онбординга, вызывается и выстраивается привязанность к организации и лояльность сотрудника, мотивирующей их на максимальное вовлечение в рабочие процессы, что, в свою очередь, обеспечивает высокое качество выполнения рабочих обязанностей каждым сотрудником. В рамках работы с данной системой ключевой задачей становится осознанное внимание к укреплению своего имиджа как компании, которая заботится о своих сотрудниках, с целью повышения своего имиджа в области управления человеческими ресурсами.

Примерами автоматизированных систем для адаптации новых сотрудников можно назвать Mirapolis Onboarding. Запуск адаптационного плана происходит автоматически в соответствии с заданными параметрами. Он может начинаться не только со дня начала работы сотрудника, но и на этапе его подбора или же сразу после того, как будет принято

решение о трудоустройстве. На входе в систему каждый сотрудник получает персональный план, зависящий от его должности и определяющий задачи, документы и курсы, которые необходимо выполнить во время испытательного срока. Для прохождения профессионального этапа адаптации система готовит доступ к курсам и занятиям из учебных программ подготовленных для его опыта работы или квалификации. К тому же, система дает возможность выбирать наставников на определенную длительность адаптации или выполнять конкретные задачи. Это помогает быстро ввести новых сотрудников и сделать адаптацию более комфортной.

Для оценки анализа эффективности индивидуальных планов и управления ими, применяется аналитическая система, построенная этой системой адаптации. Она предоставляется как менеджерам по персоналу так главам подразделений в целях проведения мероприятий. При этом процесс адаптации остается прозрачным и контролируется с помощью анализа, а также благодаря мониторингу. Это дает возможность создавать индивидуальные траектории для каждого сотрудника на основе данных за анализируемый период времени, а также разрабатывать типовые планы адаптаций под различные должности. Эти меры помогают компании создать устойчивый коллектив из квалифицированных сотрудников и ускоряют процесс адаптации<sup>1</sup>.

**Заключение.** Постоянное развитие цифровой экономики и технологий, в контексте внешней среды является фактором, который стимулирует организации активно внедрять изменения в бизнес-процессы, включая процессы адаптации персонала. Расширение практики применения инструментов онбординга представляет собой эффективное средство для оптимизации и упрощения процесса интеграции новых сотрудников в организацию, способствуя снижению уровня стресса у новых сотрудников, ускоряет достижение результатов и повышает уровень удовлетворенности как самих сотрудников, только что присоединившихся к команде, так и всей команды в целом.

В современных условиях цифровой экономики представленный инструмент становится неотъемлемой частью успешной адаптационной стратегии организации, помогая ей эффективно адаптироваться к меняющимся условиям и сохранять высокий уровень производительности и удовлетворенности персонала.

Приобретение качественного программного обеспечения и технического оснащения позволит эффективнее построить систему удален-

---

<sup>1</sup> *Эффективная адаптация персонала* — как ее проводить и что это даст компании / Mirapolis. URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/adaptasiya-personala/> (дата обращения: 28.09.2023).

ного онбординга. Для полного погружения в рабочую атмосферу компании должна позаботиться о доступе нового сотрудника ко всем системам в информационном пространстве.

### Библиографический список

1. Кожушко В. В., Бегичева С. В. Современные технологии в управлении адаптацией молодых сотрудников // Достойный труд — основа стабильного общества: материалы XIV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 10–12 ноября 2022 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. С. 122–126.

2. Чижикова В. Ю. Система онбординга персонала как новый элемент в парадигме адаптации новых сотрудников // Chronos. 2022. Т. 7, № 4 (66). С. 152–154.

**Е. А. Курносова**

*Уральский государственный лесотехнический университет, г. Екатеринбург*

### **Адаптация поколений X и Y к дистанционному профессиональному обучению в условиях цифровой реальности**

В условиях цифровой реальности пристальное внимание обращено к возможности получения образования дистанционно. Для анализа адаптации и способов продуктивного обучения разных поколений в статье рассмотрены два типа поколений (X и Y) на примере онлайн-школы. Для представления исследования была использована школа дистанционного обучения по работе в системе ЛесЕГАИС. Рассмотрены типы поколений, их особенности и возможности. Приведена сравнительная оценка. Рассмотрены возможности продуктивного получения знаний и способы адаптации каждого типа.

**Ключевые слова:** цифровая реальность; онлайн-образование; дистанционное обучение.

Новая парадигма развития общества привела к нарушению привычного ритма жизни человека, появилась необходимость формирования навыков жизнедеятельности в условиях цифровизации. Наблюдается пристальное внимание на технологии искусственного интеллекта. Внедряются автоматизированные информационные системы учета, новые методы компьютерного обучения, технологические конвергенции процессов и ИТ. Сегмент программного обеспечения остается самым крупным, а в самом сегменте половину занимают приложения искусственного интеллекта. Переход к цифровой цивилизации требует: повышения уровня образования и побуждает к освоению новых форм обучения, которые имеют ряд преимуществ: короткий временной промежуток курсов, занятия проводятся при помощи Интернета, разнообразие веб-платформ, видеоконференцсвязь. Курсы по обучению включают

в себя записанные уроки, текстовые лекции, разнообразные презентации, в процессе обучения приглашаются спикеры, тестирование, по окончании обучения выпускники получают удостоверения, дипломы.

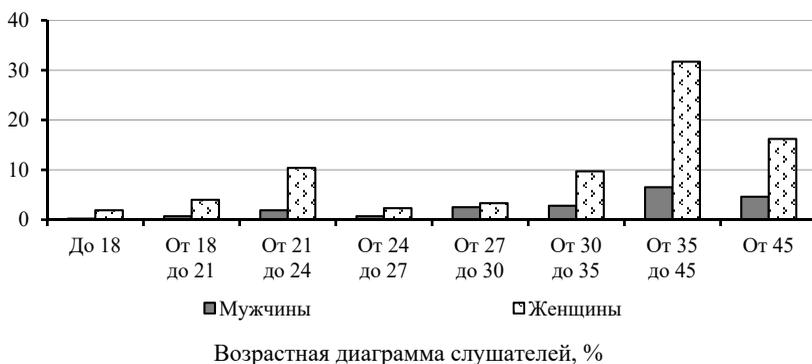
Дополнительное профессиональное образование является абсолютной необходимостью. Организации готовы обучать сотрудников и принимают решения по внедрению современных технологий в обучении персонала, чтобы оставаться конкурентоспособными и оперативно реагировать на изменения. Динамичное развитие искусственного интеллекта ведет к автоматизации многих профессий. Например, Е. Черешнев, автор шести международных патентов в области искусственного интеллекта и кибер-безопасности, преподаватель Executive MBA и МГИМО по искусственному интеллекту и цифровому маркетингу считает: «Скачок безработицы беспрецедентен. Огромное количество бизнесов — вне рынка. Все бизнес-модели — ушли в онлайн»<sup>1</sup>.

Адаптация разных поколений под цифровую реальность рассматривается в аспекте теории особенностей поколений: коммуникационные навыки, взаимодействие с цифровыми технологиями, создающими при их использовании иммерсивный эффект. Мнение российского исследователя М. Б. Глотовой: «Поколение — это объективно сложившаяся социально-демографическая и культурно-историческая общность людей, объединенных границами возраста и общими условиями формирования и функционирования в конкретно-исторический период времени» [4]. В связи с этим необходимо понять, есть ли радикальное различие типов поколений в адаптации при переходе от «обычной» жизни в «новую» цифровую. Необходимо уделить должное внимание изучению реагирования поколений на разные формы обучения, в частности — дистанционное. Дистанционное обучение повышает интеллектуальный потенциал, самоорганизацию, эмоциональный и адаптивный интеллект, предоставляет возможность проявления, вырабатывает навыки взаимодействия с компьютерной техникой и учит самостоятельно принимать ответственные решения. На примере онлайн-школы рассмотрим, какие типы поколений чаще всего обращаются к дистанционному обучению (см. рисунок).

На рисунке видно, что основной процент обучающихся: поколения X и Y. Но как показали исследования [3], есть свои сложности при использовании дистанционного обучения у разного типа поколений, были выявлены следующие проблемные аспекты: «синдром отложенной жизни», стеснение проявления, атихифобия, страх оказаться смешным в глазах окружающих.

---

<sup>1</sup> Евгений Черешнев, официальный блог. URL: <https://blog.cheresh.me> (дата обращения: 28.10.2023).



Построить алгоритм адаптации поколений X и Y, поможет исследовательский подход теории поколений, который описывает причины появления разных поколений, что их объединяет, и как они меняются. Основоположники теории поколений Нейл Хоу и Уильям Штраус считают, что эра каждого типа поколений длится 20–25 лет [3]. Фундаментальным проектом изучения теории поколений в России можно назвать «RuGenerations — Российская школа теории поколений». Руководители проекта Е. Никонов и Е. Шамис рассматривают «теорию поколений» как инструмент групповых отличий, который способствует детальному пониманию специфики отдельных возрастных групп<sup>1</sup>.

Поколение X (икс) — 1967–1984. Особенности: экономическая неустойчивость, перманентное образование новых кризисов, наркомания, СПИД, миграция сельского населения в города, хронический дефицит товаров, преобладание социалистических взглядов на жизнь, начало распада СССР. У данного типа поколения наблюдается: недоверие к окружающему миру и действительности, психическая неустойчивость, душевные переживания, неуверенность в завтрашнем дне, дивергентное мышление в жизненных вопросах, стойкость духа и умение выживать в трудных условиях [2]. Но сказать того же про отношение к новой цифровой реальности нельзя. Данный тип в применении новых форм обучения с трудом воспринимается внедрение новых технологий, преобладает обыденность в структуре построения своей жизни: школа, институт, работа, пенсия. Так как характерные особенности типа X — упорный труд, работа по нормативному графику, самостоятельное достижение результата, способность обрабатывать большой объем информации, улучшение своих показателей в выбранной сфере деятельности, то очень важно

<sup>1</sup> Шамис Е. Архетипы поколений и времена года // RuGenerations. 2010. 23 февр. URL: <https://rugenations.su/2010/02/23/архетипы-поколений-и-времена-года/> (дата обращения: 28.10.2023).

построить обучение так, чтобы была возможность сразу же применять полученные знания на практике. Структурирование в построение занятий, расписание выхода уроков, чтобы была возможность спланировать свое время, оценочная система тестирования по понятной «пятибалльной» шкале. Отличительная особенность: желание быть более осведомленными, чем их окружение, определение своей ценности, поэтому важно отслеживать и выделять достижения в обучении, заинтересовывать и применять различные варианты мотивации. Повысить мотивацию к обучению данного типа X возможно следующими способами:

- 1) практическая демонстрация;
- 2) элементы соревнования в обучении;
- 3) ценность «свободы»;
- 4) индивидуальная работы с наставником, куратором.

Поколение Y (игрек) — 1984–2000. Особенности: перестройка, распад СССР, новый виток «холодной войны», ухудшение материального положения, дефицит продуктов питания, начало безработицы, но есть прогресс в информационных технологиях, появляются смартфоны, появление Интернета, что оказывает большое влияние на развитие данного типа поколения [2]. У данного типа поколения наблюдается: погружение в собственный мир, забота только о самих себе, работа — удовольствие, зависимость от получения информации, сосредоточены на поддержании привычного уровня комфорта, яркие представители либерализма. Отношение к цифровой реальности отличается от предыдущего поколения — им нравится получать информацию, но при доступном Интернете — библиотеки отходят на второй план, им нравится получать новые знания, но образование для них — скучный процесс, получая информацию из всемирной сети, не задумываются о подлинности [1]. Для поколения Y смысл получения высшего образования теряет свою значимость, большинство профессий, считают они, уже неликвидны, преподаватели не являются авторитетами, важны выгодные знакомства. Так как характерные особенности данного типа является упорный труд, работа по нормативному графику, самостоятельное достижение результата, способность обрабатывать большой объем информации. Важно построить обучение таким образом, чтобы была возможность сразу же применять полученные знания на практике, структурирование в построение занятий, расписание выхода уроков, оценочная система тестирования. Отличительная особенность: отсутствие четких рамок, гибкий режим работы, повышенный интерес к социальным сетям, спокойное коммуницирование в Интернете, могут одновременно получать несколько образований, не бояться «гаджетов». Повысить мотивацию к обучению типа Y возможно следующими способами:

- 1) четкий тайминг;

- 2) небольшой объем информации в одном конспекте;
- 3) группы в социальных сетях;
- 4) оценка промежуточных достижений;
- 5) подробная работа над ошибками;
- 6) инновационные методы обучения.

Цифровизация — это реальность нашего времени. Для того, чтобы научиться работать в данной реальности необходимо получать знания. Следовательно, дополнительное обучение — абсолютная необходимость, а дистанционное обучение — является инструментом для возможности ее реализации. Рассматривая особенности типов поколений можно построить дистанционного обучения таким образом, чтобы его продуктивность значительно возросла и набирала свои обороты.

### Библиографический список

1. *Караваева К. В.* Влияние возрастных особенностей обучающихся на их отношение к дистанционному образованию // Вестник Удмуртского университета. 2015. Т. 25, вып. 2. С. 67–70.
2. *Ковалевская Ю. Н.* «Эпоха перемен» (1985–2000 гг.) в обыденном сознании: публичная и частная версии // Ойкумена. 2015. № 4. С. 55–64.
3. *Ожиганова Е. М.* Теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса. Возможности практического применения // Бизнес-образование в экономике знаний. 2015. № 1 (1). С. 94–97.
4. *Скоблик О. Н.* Теория поколений как инструмент анализа процессов развития и формирования личности // Проблемы современного педагогического образования. 2019. № 63-1. С. 472–475.

### А. А. Мегведева

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### EVP как составляющая HR-бренда

Рассматривается создание HR-бренда в компании FMCG. Подчеркивается важность развития сильного бренда работодателя для привлечения и удержания лучших специалистов на современном конкурентном рынке труда. Автор обсуждает различные стратегии, используемые отделом кадров для развития позитивной корпоративной культуры, повышения вовлеченности сотрудников и согласования HR-практик с общим имиджем бренда. Анализируется, как инициатива HR-бренда способствует успеху компании и укрепляет ее репутацию как предпочтительного работодателя в отрасли FMCG.

**Ключевые слова.** EVP; HR-бренд; ценностное предложение работодателя; управление персоналом; рынок труда.

В последнее время вопрос формирования и усиления HR-бренда набирает популярность. Это связано с тем, что рынок труда стал рынком соискателя, а не работодателя. Согласно обзору рынка труда от hh.ru

за июль 2023 г., уровень безработицы составил 3,1 % — рекордное значение. Соотношение количества резюме к количеству вакансий — 3,4 пункта. В июне этот показатель составлял 3,1 пункт, т. е. на рынке труда наблюдается дефицит соискателей. Все это приводит к тому, что работодатели начинают работать над своим имиджем в глазах потенциальных и текущих сотрудников. Развитие HR-бренда способствует узнаваемости компании, привлечению и удержанию кадров.

HR-брендинг — это совокупность мероприятий, направленных на формирование благоприятного имиджа организации как работодателя для быстрого и качественного поиска персонала, обладающего набором важных для компании компетенций, и удержания работающих сотрудников [2]. Соответственно, целью продвижения HR-брендинга является усиление позиций компании на рынке труда и получение доступа к самым высококвалифицированным специалистам [1].

Сильный HR-бренд удерживает старых сотрудников, даже если им поступают более выгодные предложения, и привлекают новых уже через минуты после публикации вакансии. Такой HR-бренд — это не просто набор правил, это культура и философия.

Одним из важнейших составляющих HR-брендинга является ценностное предложение работодателя (employee value proposition, EVP). Согласно В. А. Тихомировой и В. И. Батаевой, «EVP — набор уникальных, отличающихся от конкурентов преимуществ, предлагаемых сотрудникам за его навыки, время и усилия» [3, с. 143]. Автор статьи полностью согласен с данным определением, однако считает отметить важным, что данные преимущества воспринимаются имеющимися и потенциальными сотрудниками как ценность.

При составлении EVP наиболее часто встречается ошибка недостаточного анализа. Необходимо знать свою целевую аудиторию, чтобы EVP было не только уникальным, отражающим характер компании, но направленно на конкретную аудиторию. Сейчас многие компании в своей работе опираются на человекоцентричность. Поэтому особенно важно знать свою аудиторию и подстраиваться под нее.

Второй ошибкой формирования EVP является предоставление соискателям недостоверной информации. То, что на старте является преимуществом, может в дальнейшем привести к проблемам. Неоправданные ожидания сотрудника негативно влияют на имидж компании.

Сарафанное радио по-прежнему остается действенным инструментом рекламы. По данным исследования ОМІ и «Авито Работа», поиск работы через родственников, друзей и знакомых занимает второе место по популярности, уступая только поиску на рабочих порталах. Однако психика человека устроена следующим образом, что он охотнее делится отрицательными эмоциями. У человека всегда есть определенные ожи-

дания. Перевыполняя ожидания одного человека, мы получаем одну хорошую рекомендацию. Если просто соответствуем, то оставляем человека равнодушным. Однако, если мы не удовлетворили ожидания одного человека, то получаем сразу 10 негативных отзывов. В условиях современных реалиях, когда люди активно используют социальные сети, данный эффект сарафанного радио усиливается. Поэтому очень важно превосходить ожидания, чтобы получать лояльную аудиторию.

Рассмотрим EVP как составляющую HR-бренда на примере розничной сети FMCG. Данная компания состоит из множества магазинов и управляющей компании, что говорит о разной целевой аудитории. HR-бренд розничных магазинов уже хорошо узнаваем и имеет свое уникальное EVP.

В розничных магазинах преимущественно работают студенты, средний возраст сотрудников по данному направлению составляет около 21 года. Также у компании установлены ценности, которым должны соответствовать сотрудники. Их идеальный сотрудник — приветливый и коммуникабельный человек, который готов работать в режиме многозадачности и к постоянным вызовам. Также компания настроена на активное развитие и расширение сети, поэтому может предоставить возможность карьерного роста. Итак, EVP для сотрудника розничного магазина данной сети состоит из следующих пунктов: гибкий график работы, обучение всем необходимым навыкам для работы, компенсация питания, мерч, современная, молодежная атмосфера, карьерный рост.

Последний пункт афишируется достаточно часто. Это связано с тем, что компания хочет делать из обычных продавцов своих партнеров-франчайзи. При это рост в магазине возможно только с начальной позиции. Кроме роста по вертикали в самих магазинах, еще есть возможность перехода в управляющую компанию. Однако данная возможность реализуется не в полной мере. Скорее она говорит о том, что при рассмотрении нескольких кандидатов, выбор будет сделан в пользу внутреннего сотрудника при прочих равных. Также компания на пути формирования нового пункта в имеющемся EVP — активная внерабочая жизнь, т. е. мероприятия для сотрудников розницы.

В управляющей компании сети HR-бренд и EVP развит меньше. Среди сотрудников управляющей компании был проведен опрос, в котором приняли участие более 70 чел., что составляет 69 % от общей численности сотрудников управляющей компании. По результатам данного опроса было выявлено, что сотрудники управляющей компании не знают ценностей. Всего в компании 9 ценностей, однако 5 из них не смог назвать ни один сотрудник. И около 80 % опрошенных не смогли назвать даже одну из ценностей.

У сложившейся ситуации несколько причин. Одна из них заключается в том, что ценности управляющей компании никак не афишируются, в отличие от ценности розничной сети и ценности компании для покупателей. Вторая причина же связана с тем, что ценности не соответствуют реальности. За прошедший год управляющая компания выросла в численности в несколько раз, однако процессы работы были изменены недостаточно и не в полном объеме. Поэтому какие-то основополагающие ценности оказались недействительными. Еще одна важная причина — сложная формулировка ценностей. В совокупности с тем, что «установки» не соответствуют действительности и не получают широкого распространения, они еще и сложны для восприятия.

Менее 50 % сотрудников готовы рекомендовать компанию как работодателя. Преимущественно сотрудники недовольны корпоративной жизнью, сложностями в решении кроссфункциональных вопросов и отсутствием интересных задач. В качестве основных причин для рекомендации выделяют коллектив и возможность развития.

В качестве EVP управляющая компания предлагает официальное трудоустройство, официальную заработную плату, корпоративные мероприятия, коллектив профессионалов и комфортный офис. Если изучать вакансии компании, то можно заметить некоторые отличия, которые как раз больше направлены на целевую аудиторию. И все же в текущем EVP компании можно увидеть профиль новичка. При этом компания растет очень активно, поэтому ей нужны не только начинающие, но и профессионалы. Аналогично, необходимо внести новшества для удержания имеющихся талантливых специалистов.

На данный момент компания находится на этапе переосмысления ценностей и отделения HR-бренда управляющей компании от розничной сети и создания целостного уникального ценностного предложения, которое сможет привлечь высококлассных специалистов. При этом перед компанией стоит задача удержать интерес к ней молодого поколения.

Таким образом, сильный HR-бренд и EVP способствуют устойчивому развитию компании. Нужно уметь находить и использовать преимущество, чтобы выделиться на рынке труда в условиях сильнейшей конкуренции за кандидатов. То же самое касается сотрудников компании — необходимо направлять усилия на создание правильных условий и их удержание. Секрет успеха не в том, чтобы слепо копировать конкурентов. Важно слушать именно свою целевую аудиторию и проявлять гибкость в соответствии со стратегическими целями компании.

#### **Библиографический список**

1. *Петрякова С. В., Фатеева Н. Б., Кухарь В. С., Симачкова Н. Н., Петрова Л. Н.* Роль и значение HR-бренда // Образование и право. 2023. № 5. С. 25–29.

2. Пеша А. В., Девятайкин В. Е. PR-технологии как инструмент формирования внешнего hr-бренда компании // Human Progress. 2016. Т. 2, № 12. С. 14.

3. Тихомирова В. А., Батаева В. И. Ценностное предложение как конкурентное преимущество организации в период кризиса // Вестник науки. 2023. Т. 3, № 6 (63). С. 142–150.

**М. Н. Полещук**

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

## **О формировании достаточного уровня соответствия работника подразделения задаче (на примере угледобывающего предприятия)**

Необходимым условием успешного достижения целей организации является соответствие работника предлагаемой ему задаче и его заинтересованность в ее решении. В статье представлен инструментарий оценки уровня соответствия работника задаче и его вовлеченности в свою деятельность и деятельность предприятия в целом.

**Ключевые слова:** работник; задача; деятельность; характеристика; соответствие; формирование; вовлеченность.

Результаты деятельности подразделения определяются руководителем и его коллективом. Функция руководителя подразделения — сформировать рабочие группы по задачам так, чтобы взаимодействие внутри них и их между собой обеспечивало достижение нужных результатов с заданными параметрами эффективности и безопасности производства [2; 9].

Для этого необходимо, чтобы каждый работник в достаточной мере соответствовал предлагаемой ему задаче или ее части и группа в целом была способна решить задачу [4]. Необходимым условием этого является наличие в группе работника с интегральной характеристикой более 0,33 (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

### **Состояние работника в зависимости от его интегральной характеристики**

Интегральная характеристика	Описание состояния
0,8–1,0	Работник является лидером, способным решать сложные задачи и развивать себя и свой объект управления
0,33–0,8	Работник способен успешно решать сложные задачи и развивать себя и свой объект управления, но ему необходима подстраховка
0,07–0,33	Работник способен успешно решать типовые задачи и поддерживать функционирование своего объекта управления

Интегральная характеристика	Описание состояния
0,01–0,07	Работник способен решать простые части типовых задач при наличии подстраховки и достаточного контроля
Менее 0,01	Работник способен решать простые части типовых задач только при непрерывном контроле. Если интегральная характеристика сохраняется на этом уровне длительный период, то целесообразно не включать такого работника в группу

Для отдельных работ может быть достаточно работника и с относительно низкой оценкой, но это требует качественной организации взаимодействия, при котором обеспечивается контроль и подстраховка работника для поддержания процесса с требуемыми результатами. Оценка работников на одном из предприятий показала, что доля работников, находящихся на первом и втором (низком) уровне, составляет 39 %; на третьем (среднем) — 37 %, на четвертом и пятом (высоком) — 24 %. При этом наиболее слабые характеристики — коммуникабельность и компетентность, особенно в части понимания процессов и явлений (рис. 1).

Мерами, которые позволяют повышать компетентность, в том числе посредством мотивации к собственному развитию, являются: проработка с работником его функции, полномочий и требований к результатам; проработка взаимосвязей в процессах и наставничество (обсуждение предлагаемых (вырабатываемых) решений и их последствий); организация решения работником более сложных задач.

Мотивация работника к собственному развитию, его вовлеченность в качество выполнения собственной производственной функции и деятельность предприятия в целом характеризуются: его базовыми ценностями, отношением к целям предприятия и к делу (выполняемой функции), удовлетворенностью интересов при осуществлении функции и достижении поставленной на предприятии цели (табл. 2) [5; 9].

В конечном итоге вовлеченность отражает взаимоотношения работника с позиции его согласованности с другими субъектами взаимодействия. Коэффициент согласованности как соотношение фактического уровня согласованности с высоким позволяет оценить тип взаимоотношений. Комплементарный тип взаимоотношений характеризует отношения, при которых работники взаимосоответствуют и взаимодополняют друг друга. Компромиссный — каждый из субъектов чем-то поступает при взаимодействии. Конфликтный — при взаимодействии между работниками имеются разного рода и разной силы конфликты. Разрушительный — не позволяет эффективно взаимодействовать и приводит к разрушению системы: либо уход работника(ов) с предприятия, либо осознанное неэффективное использование ресурсов и т. п.

Уровень соответствия характеристики

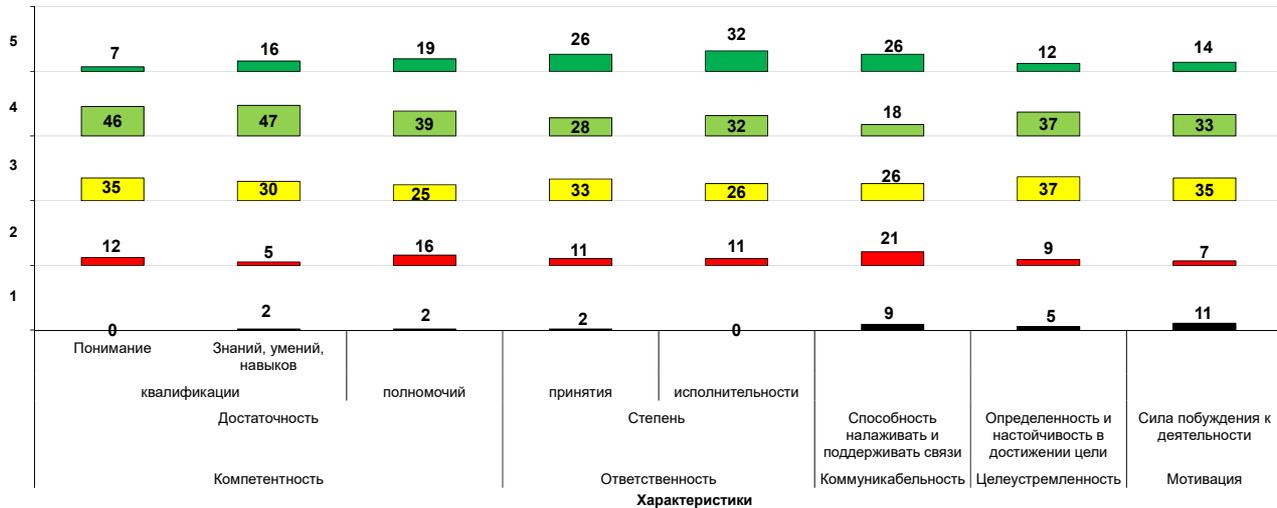


Рис. 1. Распределение характеристик инженерно-технических работников и бригадиров цехов по уровням (57 чел.)

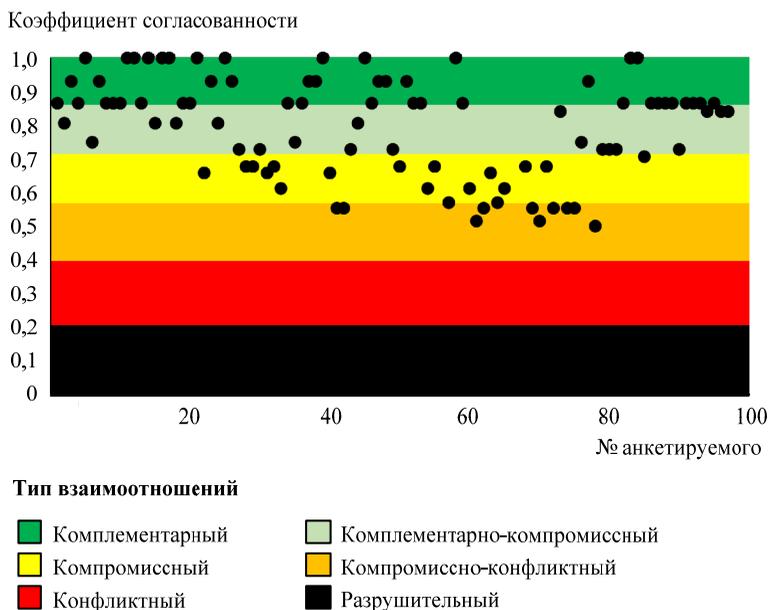
**Шкала оценки вовлеченности работника в собственную деятельность  
и деятельность предприятия в целом [9]**

Уровень	Базовые ценности	Цели	Отношение к делу	Интересы
Высокий	Совпадает отношение к труду, ресурсам, безопасности и эффективности, методам достижения цели	Достижение цели одного работника обеспечивает достижение цели другого (комплементарность целей); имеется взаимная вложенность целей	Ставлю/принимаю цель на повышение уровня деятельности (результатов) и достигаю ее	Удовлетворяются при достижении цели
Средний	Совпадает отношение к труду, безопасности, методам достижения цели. Отношение к ресурсам и эффективности может не совпадать	Цели имеют точки пересечения, достижение цели одного работника позволяет частично достичь цели другого	Получаю задачу* на повышение/поддержание уровня деятельности (результатов) и решаю ее	Удовлетворяются при решении конкретной задачи
Низкий	Частично противоречат друг другу в отношении к труду, безопасности, методам достижения цели. Отношение к ресурсам и эффективности не совпадает	Цели не связаны, достижение цели одного работника никак не влияет на достижение цели другого	Получаю задание** на повышение/поддержание уровня деятельности (результатов) и выполняю его	Частично удовлетворяются при достижении общей цели
Разрушительный	Противоречат друг другу в отношении к труду, ресурсам, безопасности и эффективности, методам достижения цели	При достижении цели одного работника цель другого не будет достигнута	Избегаю заданий	Удовлетворяются только у части субъектов либо у всех не удовлетворяются при выполнении задания или решении задачи

*Примечания.* \* Задача — цель; то, что требует решения на основе поиска соответствующего метода. \*\* Задание — конкретизированное требование — задача, для решения которой предоставлен детальный алгоритм действий и которая не воспринимается работником как необходимая ему самому.

Проведение работы, направленной на формирование у работников представлений о собственных производственных функциях, необходимости и способах развития, вовлечение персонала в разработку и реализацию мероприятий по повышению эффективности и безопасности

труда позволяет улучшать взаимодействие и взаимодействие работников между собой [2; 3; 7; 8; 10]. Оценка вовлеченности работников (рис. 2) и сопоставление полученных оценок показывает, что работники, достаточно соответствующие решаемым задачам, а также их подчиненные, находятся преимущественно в компромиссно-комплементарной и комплементарных отношениях, а также в компромиссных — когда ведется деятельность по освоению работником нового уровня квалификации.



**Рис. 2.** Распределение работников по типам взаимоотношений (95 чел.)

Проводимая на предприятии и в компании работа позволила формировать группы по решению задач развития с достаточным уровнем соответствия этой задаче, участники которых разрабатывают и реализуют мероприятия, направленные на совершенствование технологии и организации производства, рационализацию. В результате постепенно увеличивается эффективность, безопасность производства и труда, производительность труда, достигается экономический эффект [1; 6; 11].

**Вывод.** Формирование достаточного уровня соответствия работника подразделения задаче посредством определения его интересов и способностей, вовлечения его в деятельность предприятия и органи-

зации дополняющего взаимодействия в группе по решению задаче так, чтобы в случае необходимости обеспечить его подстраховку.

### Библиографический список

1. *Азев В. А., Гартман А. А., Конакова О. В.* Проектный подход к совершенствованию производственной деятельности и развитию персонала предприятий ООО «СУЭК-Хакасия» // Уголь. 2021. № 12. С. 21–27.
2. *Артемьев В. Б., Килин А. Б., Галкин В. А., Макаров А. М.* Угледобывающее предприятие: руководитель и руководство // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2016. № S32. С. 5–47.
3. *Артемьев В. Б., Килин А. Б., Костарев А. С., Кавышкин В. П., Галкин В. А., Макаров А. М.* Конкордация — критерий и средство повышения эффективности и безопасности производства // Уголь. 2014. № 3. С. 68–72.
4. *Буйницкий А. И., Полещук М. Н.* О повышении конкордации персонала на разрезе «Березовский» // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2017. № S37. С. 346–358.
5. *Буйницкий А. И., Полещук М. Н.* О развитии разреза «Березовский» // Известия Уральского государственного горного университета. 2023. Вып. 3 (71). С. 134–142.
6. *Великосельский А. В.* Процессно-проектное управление развитием угольной компании. М.: Экономика, 2021. 174 с.
7. *Килин А. Б., Азев В. А., Костарев А. С., Баев И. А., Галкина Н. В.* Эффективное развитие угледобывающего производственного объединения: практика и методы / под ред. В. Б. Артемьева. М.: Горная книга, 2019. 280 с.
8. *Килин А. Б., Азев В. А., Костарев А. С., Галкин В. А., Макаров А. М.* Развитие регионального угледобывающего производственного объединения на основе сбалансированного повышения уровня полезности его активов // Уголь. 2023. № 4. С. 15–22.
9. *Полещук М. Н.* Концепция организации взаимодействия персонала горнодобывающего предприятия в требуемых параметрах // Известия Уральского государственного горного университета. 2022. № 3. С. 156–162.
10. *Федоров А. В., Великосельский А. В., Лапаева О. А.* Обеспечение долговременной жизнеспособности угледобывающего производственного объединения / под общ. ред. В. Б. Артемьева. М.: Горная книга, 2019. 277 с.
11. *Федоров А. В., Великосельский А. В., Макаров А. М., Коркина Т. А.* Управление развитием угледобывающего производственного объединения в условиях возрастания неопределенности рыночной среды // Уголь. 2023. № 3 (1165). С. 38–44.

**А. А. Шумилов**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Влияние социально-психологического климата на эффективность трудовой деятельности сотрудников организации**

Статья посвящена влиянию социально-психологического климата на эффективность трудовой деятельности сотрудников организации. В статье рассматриваются четыре основных подхода к изучению обозначенной темы. Показано, что социально-психологический климат бывает благоприятным и неблагоприятным. Приведены социально-психологические методы, которые могут помочь в создании благоприятного климата внутри коллектива и оказать позитивное воздействие на трудовую деятельность сотрудников организации.

**Ключевые слова:** социально-психологический климат; трудовая деятельность; управление персоналом; трудовой коллектив; корпоративная культура; взаимодействие людей.

Сегодня мало кто будет спорить с тем, что эффективность трудовой деятельности сотрудников организации напрямую зависит от социально-психологического климата в ней. Соблюдение данного аспекта имеет огромное значение вне зависимости от размера компании [5].

Социально-психологический климат включает в себя: настроения, ценности, убеждения, нормы поведения в коллективе, которые оказывают влияние на то, как работники взаимодействуют друг с другом, а также на общую эффективность и благополучие в организации.

Данная тема в настоящее время является актуальной, потому что изучение, понимание и управление социально-психологическим климатом в организации становятся ключевыми факторами успешного управления персоналом и обеспечения устойчивости и роста организации в сложных условиях современного мира и порой весьма непредсказуемых жизненных ситуаций.

В рамках данной статьи будет изучено мнение ученых касательно социально-психологического климата в организации, а также рассмотрено, каким он бывает, от чего зависит и какое влияние оказывает на трудовую деятельность в коллективе.

Согласно взгляду доктора психологии Г. А. Виноградовой, первым исследователем, который сказал о существовании психологического климата, а также о различных подходах к изучению его влияния в трудовом коллективе, был Н. С. Мансуров [6]. Он выделил четыре подхода изучения психологического климата в коллективе.

Первый подход: климат — это коллективное сознание. Данный подход подразумевает, что каждый член коллектива осознает взаимоотношения в нем, а также условия труда.

Второй подход: климат — это настроение коллектива. Данный подход акцентирован на изучение эмоций внутри коллектива.

Третий подход: климат — это особый стиль коммуникации и взаимодействия между людьми, который влияет на их восприятие мира внутри коллектива.

Четвертый подход: климат — это показатель совместимости группы, который подразумевается под процентом единства коллектива в моральном и психологическом плане.

Однако, в свою очередь, первым, кто раскрыл содержание морально-психологического климата, стал ученый В. М. Шепель. По мнению автора, социально-психологический климат представляет собой эмоциональный оттенок взаимоотношений внутри группы, который формируется на основе их умственной связи, общих интересов и идеалов среди участников. Стоит также сказать, что его позиция соответствует подходу ученого Б. Парыгина, который считал, что взаимодействие между людьми путем прямого общения, приводит к созданию межличностных связей, которые, в свою очередь, влияют на состояние каждого сотрудника внутри конкретной группы [2].

Если рассматривать определение понятия «социально-психологический климат» с точки зрения зарубежных ученых, таких как Э. Мэйо, Ф. Герцберг или же Е. Аронсон, то они, в основном, рассматривают данное понятие как культуру. Обосновывается это тем, что для них климат является краткосрочной и весьма переменчивой характеристикой в организации. Другое дело культура, которая отражает взаимодействие людей внутри организации в долгосрочной перспективе, особо не изменяющей себе с течением времени. Основой этого понятия внутри организации будут являться ценности, в то время как сама культура будет отражать коллективное мышление, которое уже, в свою очередь, отличает одну группу людей от другой.

Пускай представления, касаемо самого понятия, у зарубежных и отечественных ученых и расходятся, все они сводятся к общему мнению насчет того, каким бывает социально-психологический климат внутри коллектива: благоприятным и неблагоприятным.

Благоприятным социально-психологическим климатом можно уверенно назвать ту ситуацию, когда любой сотрудник данного коллектива идет на работу с энтузиазмом и оптимизмом.

Характерными признаками благоприятного социально-психологического климата являются:

- глубокая эмоциональная преданность работе;
- ощущение повышения в профессиональном плане;
- отсутствие страха совершить ошибку;

- наличие возможности спокойно выражать свое мнение;
- доверие внутри коллектива, как со стороны коллег, так и руководства.

В свою очередь, неблагоприятным социально-психологическим климатом можно назвать ту ситуацию, когда у сотрудника в организации не просто нет желания идти на работу, а когда и вовсе само наличие подобной работы вызывает у него только негативные эмоции, которые после перестают в апатию, депрессию и фрустрацию.

Характерными признаками неблагоприятного социально-психологического климата являются:

- скука;
- удрученность;
- конфликтные ситуации в коллективе;
- страх допустить ошибку;
- недоверие.

Важно понимать, что именно благоприятный социально-психологический климат в коллективе напрямую влияет на эффективную работу в организации, результатом которой будет являться позиция и возможность конкуренции на рынке труда [3].

Поэтому руководителям организации весьма важно построить именно такой социально-психологический климат и уделять ему должное внимание. Отсутствие же такого внимания или его недостаток, вызывает в коллективе нездоровую атмосферу, которая значительным образом сказывается на производительности труда в организации [7].

Дабы предотвратить такие ситуации, рекомендуется использовать определенные методы социально-психологического воздействия, которые могут улучшить отношения в рабочей группе и способствовать активизации социальных процессов.

Социально-психологические методы также помогают оценить ценность и значимость сотрудника в коллективе. С помощью них можно выявить неформальных лидеров, к мнению которых прислушиваются люди, а также наладить в компании эффективные коммуникации [1].

Социально-психологические методы включают:

- создание комфортного климата в трудовом коллективе;
- решение межличностных конфликтов в трудовом коллективе;
- формирование корпоративной культуры.

Компетентный руководитель не пренебрегает подобными приемами и будет прилагать все усилия для создания положительной социально-психологической атмосферы в коллективе.

Эффективное использование этих методов позволит руководителю грамотно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные

условия для его работы, что в конечном счете позволит ему сформировать внутри своей организации сообщество, в котором будут присутствовать общие цели и задачи, а также общие ценности и идеалы [4].

Таким образом, можно сделать вывод, что влияние социально-психологического климата на эффективность трудовой деятельности сотрудников организации имеет огромное значение. Экономическая эффективность любой организации напрямую связана с тем, какой социально-психологический климат в ней царит, поэтому очень важно уделять этому вопросу достаточное количество времени, сил и ресурсов, чтобы в конечном итоге благополучие сотрудников внутри организации дало результаты за ее пределами на том же рынке труда.

### Библиографический список

1. *Азиева З. И., Полонская О. П.* Анализ эффективности использования трудовых ресурсов в организациях — субъектах малого предпринимательства // Вестник академии знаний. 2018. № 3 (26). С. 9–12.
2. *Андреева Г. М.* Социальная психология. 2-е изд. М.: Дело, 2012. 250 с.
3. *Бережной А. В., Аванесян Д. Н.* Управление трудовыми конфликтами в организации // Естественно-гуманитарные исследования. 2019. № 23 (1). С. 23–25.
4. *Галиакбаров М. А., Маненков А. В., Надреева Л. Л.* Повышение эффективности системы управления персоналом на промышленных предприятиях // Естественно-гуманитарные исследования. 2019. № 24 (2). С. 15–18.
5. *Лазаренко Л. А., Хорольская Т. Е.* Управление человеческими ресурсами в современных экономических условиях: психологический аспект // Вестник Академии знаний. 2019. № 6 (35). С. 164–170.
6. *Мансуров Н. С.* Морально-психологический климат и его изучение. М., 2004. 235 с.
7. *Gerasimov V. O., Sharafutdinov R. I., Kolmakov V. V., Erzinkyan E. A., Adamenko A. A., Vasilyeva A. G.* Control in the human capital management system in the strategy of innovative development of a region // Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2019. Vol. 7, no. 2. P. 1074–1088.

Научный руководитель: **С. Ю. Патутина**,  
старший преподаватель

# Развитие правового регулирования трудовых отношений. Контроль, надзор, охрана труда

---

*Д. В. Лежнин*

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Социально-экономические функции профсоюза через призму современных трендов на рынке труда**

В современном мире все больше предприятий вовлечены в конкурентную борьбу на рынке персонала. Очевидно, что эту борьбу выиграют те организации, которые будут максимально эффективно следовать трендам в области управления персоналом. В статье рассмотрены возможности привлечения профсоюзных организаций для достижения стратегических целей по управлению персоналом.

**Ключевые слова:** управление персоналом; профсоюз; тренды; социально-экономические функции профсоюза.

Труд является неотъемлемой частью современного общества, большую часть своей жизни подавляющее большинство населения планеты заняты созидательным трудом. Мы видим, что в современном обществе в тех странах, где уровень безработицы высок, высоки и риски возникновения социальных проблем таких как бедность, преступность и политическая нестабильность. Занятость не является единственным фактором надвигающегося социального кризиса, при этом может являться одним из индикаторов.

Учитывая нарастающие темпы изменения современного общества, чтобы оставаться на плаву, оказывать влияние и контролировать складывающиеся тенденции, необходимо уделять должное внимание трендам, в том числе и трендам в области управления персоналом.

Ученые и специалисты в области управления персоналом выделяют несколько трендов в области управления персоналом [4]:

- гибкий график, удаленная работа;
- цифровизация: автоматизация процессов, учет данных и аналитика, для принятия решений;
- развитие HR-бренда и корпоративной культуры;
- управление благополучием сотрудников;
- обучение и развитие персонала;
- управление талантами.

Современные технологии показали, что достаточно большое количество специалистов, особенно в области ИТ, может работать из практи-

чески любой части мира. Более детальный анализ бизнес-процессов многих организаций может показать, что часть повседневной работы сотрудник может выполнять и вне своего постоянного места работы. Проблемы с планированием и ритмичностью загрузки вынуждают сотрудников либо простаивать, либо перерабатывать. Работа детских садов, школ, учреждений дополнительного образования вынуждают часть сотрудников, имеющих детей, подстраивать свой рабочий график под график работы этих организаций. в связи с этим сегодня более востребованы работодатели, предлагающие удаленную или гибридную работу или гибкий рабочий день.

Организации, такие как «Росатом», «Газпром», «Сбербанк» и др., вкладывают огромные средства в развитие своего бренда и корпоративной культуры. С одной стороны это необходимо, чтобы конкурировать на международном рынке, с другой стороны, чтобы быть конкурентоспособными на рынке труда, привлекать лучших специалистов, имеющих схожие ценности и устремления с ценностями и устремлениями компании для более эффективного достижения бизнес-целей.

Благополучие сотрудников еще один тренд для управления персоналом в современных организациях. Он включает в себя заботу о физическом, психическом и эмоциональном здоровье сотрудников, создание комфортной рабочей среды, поддержку баланса между работой и личной жизнью, а также поощрение личностного роста и развития.

Учитывая то, что на рынке труда дефицит рабочей силы, не хватает грамотных хорошо обученных специалистов и рабочих, существует диссонанс между системой образования и навыками и компетенциями, необходимым в реальном секторе экономики, все больше крупных компаний создают свои собственные корпоративные институты. С одной стороны, это позволяет обучать сотрудников без отрыва от производства, давать им те навыки и компетенции, которые необходимы для решения стратегических задач и достижения бизнес-целей. С другой стороны, позволяет выявлять и выращивать таланты, что в свою очередь повышает лояльность, закрепляет персонал и снижает текучесть.

С развитием и признанием сотрудников перед руководством предприятий возникнет необходимость согласованного принятия решений, которые затрагивают отношения с работниками. В этом процессе несомненную помощь в принятии решений могут оказывать профсоюзы, сформированные из представителей работников. Процедуры взаимодействия работодателей с профсоюзами предусматривают обмен мнениями, идеями, информацией и знаниями, чтобы не предвзято принимать точку зрения друг друга. Через механизмы взаимодействия профсоюзов с работодателями работники смогут участвовать в принятии

решений и управлению организацией, что в свою очередь удовлетворит ряд психологических потребностей работников, поможет развить чувство принадлежности и лояльности к организации [4].

Роль профсоюзов в современном обществе, очень часто недооценивается, поскольку часть общества воспринимает профсоюзы как институт Советской эпохи, являющийся одним из инструментов государственного управления, другая часть вообще не знает о их существовании. По данным Федерации независимых профсоюзов России, в 2022 г. на учете в первичных членских профсоюзных организациях состояло более 19 млн чел., примерно каждый четвертый среди занятого населения в России, что говорит о востребованности профсоюзного движения.

На сегодняшний день единого подхода в научной среде к определению функций или роли профсоюза нет, при этом в качестве функций профсоюза часто рассматривают деятельность, которую ведут профсоюзы или его органы [2].

Профсоюзы широко представлены в различных отраслях экономики, и ведут деятельность, которая не противоречит их уставам.

Рассмотрим некоторые аспекты деятельности присущие большинству профсоюзных организаций.

1. Представительство и защита интересов работников. Профсоюзы представляют интересы работников перед работодателями и государством, защищая их от несправедливых условий труда, необоснованных увольнений, дискриминации или низких зарплат. Они могут вести переговоры о повышении заработной платы, улучшении условий труда и социального обеспечения, а также выступать против сокращений и закрытия предприятий. Профсоюзы активно продвигают социальные и экономические интересы своих членов на уровне предприятий, отраслей и на национальном уровне, участвуя в общественных и политических дискуссиях, акциях и кампаниях.

2. Участие в формировании трудового законодательства. Представители профсоюзных организаций входят в состав законодательных органов местного самоуправления, избираются в Государственную Думу, проводят экспертизы законов и выходят с законодательной инициативой. Участие в работе по разработке и совершенствованию трудового законодательства, позволяет обеспечить справедливые и равные условия для всех работников.

3. Участие в коллективных переговорах и заключении трудовых договоров. В соответствии с Российским законодательством профсоюзы могут инициировать коллективные переговоры между работодателями и работниками. Они представляют интересы своих членов при за-

ключении коллективных договоров, которые определяют условия труда и занятости, а также при разрешении трудовых споров и конфликтов.

4. Мониторинг и контроль выполнения трудового законодательства и коллективных договоров. Профсоюзы осуществляют контроль на соответствие требованиям трудового законодательства локальных нормативных актов работодателей, касающихся оплаты и охраны труда работников, а также увольнения и сокращения членов профсоюза. Проводят мониторинг и контроль за выполнением коллективных договоров и соглашений, и могут выступать в качестве посредника в случае возникновения трудовых конфликтов и предлагать решения для их урегулирования.

5. Финансовая поддержка работников и их семей. Профсоюзы могут предоставлять финансовую помощь своим членам и их семьям в случае безработицы, болезни, инвалидности, смерти или в других тяжелых жизненных ситуациях.

6. Обучение и повышение квалификации членов профсоюза. Профсоюзы также способствуют развитию профессиональных навыков своих членов через обучение и тренинги, помогая им оставаться конкурентоспособными на рынке труда и повышать свою квалификацию.

7. Поддержка и развитие профессиональных и социальных прав работников. Профсоюзы поддерживают и развивают право на образование, профессиональное обучение, социальное страхование и медицинское обслуживание. Организуют и проводят конкурсы профессионального мастерства. Они также могут содействовать улучшению качества жизни работников, например, через жилищные программы, через организацию отдыха и досуга, развитие спорта и здорового образа жизни, ведение волонтерской деятельности.

Профсоюзы являются носителями традиций и истории предприятия и в прямом смысле влияют на его корпоративную культуру [1]. Наличие профсоюзной организации может указывать на то, что в компании есть активные работники, которые могут представлять интересы коллектива и защищать их права. Это может положительно сказаться на HR-бренде работодателя, так как показывает, что компания уважает права своих сотрудников и готова к сотрудничеству с ними.

С другой стороны, отсутствие профсоюзной организации может говорить о том, что компания не поддерживает активное участие работников в управлении и не готова идти на компромиссы, что может негативно сказаться на HR-бренде.

Используя площадки, создаваемые на профсоюзных мероприятиях семинарах, тренингах, можно выявлять талантливых сотрудников, вкладываться в их развитие. Организация профсоюзных мероприятий — это

тренировка будущих управленцев возможность на практике реализовать инициативу в условиях ограниченных ресурсов: временных, человеческих, финансовых. Анализируя работу организаторов можно выявить талантливых руководителей, исполнителей, генераторов идей и можно сформировать эффективную команду для достижения бизнес-целей компании. Мы видим, что наличие профсоюзной организации на предприятии может оказать существенную помощь при реализации стратегии управления персоналом.

Однако, возникает замкнутый круг: профсоюзные органы теряют способность быть равноправным партнером по отношению к власти и бизнесу, потому что не опираются на четко выраженную поддержку своих членов, а последние теряют доверие к профсоюзным органам, потому что профсоюзы не имеют влияния [3].

Чтобы разорвать этот круг и усилить свое влияние профсоюзам необходимо больше внимания уделять современным трендам в области управления персоналом, взяв на себя ответственность за реализацию социально направленной политики предприятий, которая в современном обществе становится все более актуальной. А работодателям при этом не стоит бояться усиления влияния профсоюзов, поскольку в работу по поиску решений будут вовлекаться работники предприятия, удовлетворяя свою потребность в управлении предприятием, понимая, что к их мнению прислушиваются, а следовательно, будет расти лояльность и снижаться уровень недовольства.

### Библиографический список

1. *Ермолаева С. Г., Мальцев А. В.* Корпоративная культура университета: роль профсоюза // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12, № 2. С. 13–19.
2. *Макарова В. А., Гончаров М. А.* Место и роль профсоюзов в жизни современного российского общества // Научный журнал КубГАУ. 2016. № 121. С. 1–14.
3. *Рушева А. В.* Роль профсоюзной организации в повышении качества трудовой жизни работников // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Сер.: Социальные науки. 2016. № 3 (43). С. 103–109.
4. *Форрестер С. В., Пинюгин Е. Д., Акиров Р. С.* Современные тренды в области управления человеческими ресурсами // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 4-2 (98). С. 203–206.

## **Правовое положение колхозного крестьянства в СССР: от крепостничества к фермерству**

Статья посвящена актуальной и достаточно разработанной теме. Исследование проведено на материалах архивных фондов Свердловской области и Российской Федерации с привлечением научной и публицистической литературы. Делается вывод, что советское колхозное крестьянство с 1930-х и вплоть до 1970-х гг. представляло собой наиболее ущемленную в правовом отношении категорию населения.

**Ключевые слова:** СССР; колхозное крестьянство; паспортная система; трудовые отношения; административное принуждение.

Автор настоящей статьи не впервые обращается к проблематике истории развития правовых основ трудовых отношений в Советском Союзе [2; 3]. Теперь же речь пойдет о правовом положении колхозного крестьянства в нашей бывшей стране, т. е. о самой, пожалуй, наиболее ущемленной в правовом отношении категории населения. Следует начать с того, что корни исследуемой проблемы нужно искать в марксистско-ленинской идеологии. Она, как известно, исходила из того, что крестьянству, в отличие от пролетариата, уже по определению в массе своей свойственно «мелкобуржуазное мировоззрение». Исключение при этом делалось разве что для беднейшей прослойки сельского населения. Отсюда неизбежно следовало, что крестьянство в большинстве своем, является, по сути, классом отсталым и даже реакционным.

Такое «второстепенное» отношение к крестьянству не могло не найти своего отражения после прихода к власти коммунистов и в формирующейся правовой системе советского государства. Как нам представляется, первым таким законодательным моментом, напрямую ущемляющим права крестьянства, стало введение в СССР паспортной системы. Как известно, она была провозглашена 27 декабря 1932 г. постановлением ЦИК и СНК СССР «Об установлении единой паспортной системы по Союзу ССР и обязательной прописки паспортов» № 57/1917<sup>1</sup>. Вскоре вслед за упомянутым вышло еще одно постановление СНК СССР № 43 от 14 января 1933 г.<sup>2</sup>, которым утверждалась «Инструкция о выдаче паспортов».

Конечно, введение паспортной системы ограничивало права всех граждан, так как эта система устанавливала в стране, по сути, элементы

---

<sup>1</sup> *Известия* ЦИК СССР и ВЦИК. 1932. № 358. 28 дек.

<sup>2</sup> *Известия* ЦИК СССР и ВЦИК. 1933. № 15. 15 янв.

феодално-крепостной зависимости: от граждан теперь требовалась обязательная прописка паспортов в органах милиции в течение суток после прибытия граждан на новое место проживания и столь же обязательная выписка для тех, кто уезжал с данной территории на срок более двух месяцев. Кроме того, в паспорте фиксировалось социальное положение гражданина, его постоянное место проживания, отношение к воинской обязанности и т. д. Таким образом, фактически введение паспортной системы со всеми ее бюрократическими атрибутами (паспортными столами, столами учета и т. д.) означало установление системы тотального контроля населения страны.

Отныне все предприятия и учреждения должны были требовать от принимаемых на работу паспорта, отмечая в них время зачисления в штат. Кроме того, секретной частью «Инструкции о выдаче паспортов» устанавливался целый ряд ограничений для получения паспортов и прописки в так называемых режимных городах и местностях для «подозрительных» с точки зрения властей граждан. К 1953 г. «режим» распространился уже более чем на 300 крупных населенных пунктов и на всю пограничную зону вдоль всей границы страны шириной от 15 до 200 км (на Дальнем Востоке — до 500). При этом Закарпатская, Калининградская, Сахалинская области, Приморский и Хабаровский края, в том числе Камчатка, были полностью объявлены режимными местностями [5].

Но так как при этом крестьянам-колхозникам паспорта не выдавались вообще, то для них режимной территорией стала практически вся страна. Между тем желающих покинуть сельскую местность и начать новую жизнь в городских условиях было очень много по целому ряду причин. Пожалуй, главной из них было сильное различие в материально-бытовых условиях жизни сельского и городского населения. Здесь, прежде всего, следует сказать о том, что оплата труда во многих колхозах была просто символической: так, среднестатистический колхозник Башкирии за весь 1946 г. получил от колхоза и МТС всего 11, а за 1950-й — 22 р. Для сравнения: аналогичные цифры составили по Оренбургской области — 69 и 77, по Свердловской — 118 и 96 р.<sup>1</sup>

Мизерность таких выплат хорошо видна на следующем примере: в 1950 г. колхозник Башкирии на весь свой годовой денежный доход от колхоза мог приобрести в государственной торговле из продуктов только 11 кг ржаного хлеба или 7 л молока. Если бы он захотел купить

---

<sup>1</sup> *Российский государственный архив экономики (РГАЭ). Ф. 1562. Оп. 324. Д. 1830. Л. 54, 56, 139, 141, Д. 3714. Л. 65–66, 167–168; Государственный архив Свердловской области (ГАСО). Ф. 1813. Оп. 1. Д. 518. Л. 20–21, Оп. 14. Д. 657. Л. 13, 25.*

себе что-то из одежды, то этих «денег» хватило бы только на покупку, например, трех пар носков. Наконец, из предметов домашнего обихода он смог бы купить эмалированный чайник [1, с. 97–100]. Известный советский писатель Ю. Нагибин в своем «Дневнике» за 1962 г. приводит такое высказывание одного из крестьян, который так сказал о колхозном бытии: «Позорная наша жизнь... Я вон сто пятьдесят трудодней выработал, а мне приносят семь рублей пятьдесят копеек под расчет, да еще требуют в ведомости расписаться... Ну неужели мой труд настолько хуже и ниже труда рабочего человека? Тот ведь за два дня столько получает, а я за весь год. А ведь мы хлеб работаем, хлеб, без него никакой жизни невозможно» [4, с. 159].

Кроме того, на селе фактически не действовал КЗОТ, в результате чего колхозники имели ненормированный рабочий день, по окончании которого еще и вынуждены были уделять время для работы на собственном подворье. В результате рабочий день крестьянина-колхозника продолжался, как говорят, «от зари до зари». Если ко всему сказанному добавить еще и катастрофическую нехватку на селе учреждений культуры, образования, здравоохранения, связи, финансово-кредитных учреждений (т. е. всего того, что мы называем социальной инфраструктурой), то становится понятно, почему многие жители деревни хотели ее покинуть.

Здесь надо, конечно, сказать, что определенные возможности покинуть деревню у колхозников все-таки оставались. И происходило это не только по причине недосмотра властей. Дело было в том, что советское государство безуспешно пыталось достичь одновременно двух противоположных целей: с одной стороны, необходимо было наконец-то накормить население хотя бы хлебом, а с другой — обеспечить огромное число промышленных предприятий рабочей силой. Именно поэтому в законодательстве все-таки оставались лазейки для наиболее настойчивых и находчивых колхозников.

Это, во-первых, так называемое отходничество, т. е. возможность заключить трудовые договора с городскими предприятиями и под этим предлогом переехать на жительство в город с последующим оформлением общегражданского паспорта. Например, если колхозник смог «завербоваться» на одно из предприятий Москвы, то он получал право прописки в столице (а, следовательно, и получение паспорта) через два года работы. Именно таким образом в крупнейшем городе нашей страны стала формироваться многочисленная прослойка так называемых «лимитчиков». Во-вторых, молодые колхозники (в основном — мужчины) после прохождения воинской службы могли не возвращаться в свой колхоз. Наконец, в-третьих, колхозник теоретически мог получить

справку-разрешение в сельсовете на отъезд в город или любое другое место.

Распространено мнение, что правовое положение колхозного крестьянства значительно улучшилось после смерти И. В. Сталина, но это не соответствует действительности. Конечно, общая обстановка в стране после смерти диктатора и его развенчания на XX съезде КПСС значительно оздоровилась, но получение паспорта для большинства колхозников по-прежнему оставалось проблемой. Так, в секретном циркуляре № 42 уже от 27 февраля 1958 г. министр внутренних дел СССР Н. П. Дудоров по-прежнему требовал от своих подчиненных, чтобы они препятствовали выезду граждан из «непаспортизированных» территорий даже по справкам сельских советов [5].

Полное же уравнивание в правовом положении колхозного крестьянства наступило только с принятием 28 августа 1974 г. постановления Совмина СССР от 28 августа 1974 г. № 677 «Об утверждении Положения о паспортной системе в СССР», согласно которому с 1976 г. паспорта вводились уже для всех граждан СССР, достигших 16-летнего возраста. При этом выдача и обмен паспортов должны были проводиться еще целых пять лет — с 1976 по 1981 гг.

### Библиографический список

1. *Алексеев В. В., Букин С. С.* Рост благосостояния рабочих Сибири в условиях строительства развитого социализма. Новосибирск: Наука, 1980. 215 с.
2. *Мамяченков 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.
3. *Мамяченков В. Н.* Ужесточение трудового законодательства советским государством накануне Великой Отечественной войны: причины, последствия и уроки на будущее // Достойный труд — основа стабильного общества: материалы XIV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 10–12 ноября 2022 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. С. 173–177.
4. *Нагибин Ю. М.* Дневник. 2-е изд., доп. и сверен. М.: Кн. сад, 1996. 698 с.
5. *Попов В.* Паспортная система советского крепостничества // Новый мир. 1996. № 6. С. 185–203.

*Т. Д. Одинокова*

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Корпоративное социальное страхование как инструмент обеспечения исполнения обязательств работодателя в трудовых отношениях**

Статья посвящена анализу состояния и перспектив развития корпоративного социального страхования. Определены преимущества и недостатки данного вида страхования, выявляются причины малого охвата корпоративными страховыми программами трудоспособного населения, предлагаются меры по развитию корпоративного социального страхования.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность; корпоративное социальное страхование; негосударственное пенсионное обеспечение; личное страхование; риски трудовых отношений; обеспечение обязательств работодателя.

В соответствии с действующим законодательством одной из обязанностей работодателя является осуществление обязательного социального страхования работников в порядке, установленном федеральными законами. Однако некоторые работодатели, понимая проблемы и несовершенство предоставляемой государством страховой защиты, в рамках заключаемых трудовых отношений принимают на себя определенные дополнительные обязательства, исполнение которых повышает защищенность как работников, так и членов их семей. В первую очередь, речь идет о развитии на предприятиях различных корпоративных программ негосударственного пенсионного обеспечения (НПО) и личного (рискового и накопительного страхования жизни, пенсионного, медицинского) страхования.

Анализ российской практики показывает, что сегодня мало кто из предприятий реализует корпоративные программы социального страхования, включающие программы НПО и личного страхования работников (табл. 1) особенно в контексте способа выполнения обязанностей и средства обеспечения обязательств работодателя. Причинами малого охвата корпоративными программами НПО и личного страхования трудоспособного населения являются: низкая корпоративная социальная ответственность (КСО) самих предприятий, высокая нагрузка по обязательному социальному страхованию, слабое налоговое стимулирование, «неосведомленность работодателей» [1, с. 52], и непонимание специалистами кадровых и финансовых служб самого инструмента «страхование», который можно использовать в качестве инструмента управления персоналом и финансовыми рисками предприятия, в том числе связанными с выполнением обязательств перед работниками.

**Число предприятий, в которых внедрены  
корпоративные программы НПО и личного страхования, ед.**

Показатель	2020	2021	Темп роста, %	2022	Темп роста, %
Число предприятий, реализующих программы ДПС и НПО	390	391	100	390	100
Число предприятий, реализующих программы ДСЖ	85	78	92	67	86
Число предприятий, реализующих программы добровольного СНС	1 107	1 109	100	1 091	98
Число предприятий, реализующих программы ДМС	2 994	3 063	102	2 999	98

*Примечание.* Сост. по данным ФНС РФ и Банка России.

Отметим, что «кадры — это основной ресурс организации, наиболее ценная и важная часть производительных сил. Эффективность работы сотрудников зависит от их удовлетворенности условиями труда<sup>1</sup>, материальной мотивацией и чувства значимости (ценности) для компании. Используя страхование как инструмент «управления персоналом, путем расширения социального пакета для своих работников» [2, с. 58], предприятие минимизирует влияние на свою деятельность таких рисков как риск и риск «текучки» кадров, поскольку работники будут менее склонны к уходу из компании, в которой организованы и функционируют корпоративные программы НПО и личного страхования.

Страхование как инструмент управления финансовыми рисками может защитить предприятие от финансовых последствий реализации таких рисков как претензии, хищения, мошенничества и увольнения (смерти) работников, а также судебные иски в части трудовых правоотношений, проверки надзорных органов, в том числе трудовой инспекции, привлечение к ответственности за нарушения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, связанных с нарушением прав работников.

Применение корпоративных программ НПО и личного страхования на предприятии дает много преимуществ, но при этом имеются и недостатки (табл. 2).

---

<sup>1</sup> Видяйкина Н. Риски работодателя, связанные с нарушениями ТК / Бухгалтерия.ру. 2014. 5 авг. URL: <https://www.buhgalteria.ru/article/riski-rabotodatelya-svyazannye-s-narusheniyami-tk> (дата обращения: 24.10.2023).

**Преимущества и недостатки  
добровольных корпоративных программ НПО и личного страхования  
в контексте обеспечения исполнения обязательств работодателя  
в трудовых отношениях**

Программы накопительного страхования жизни, включая ДПС и НПО	Добровольное личное страхование (за исключением накопительного страхования жизни)
<b>Участник договора — предприятие-страхователь</b>	
<i>Преимущества</i>	
<p>Появляется возможность проводить политику стимулирования работников в зависимости от их возраста, стажа, квалификации;</p> <p>снижается «текучка» кадров, поскольку для получения накопленных страховых сумм необходимо отработать на предприятии определенный промежуток времени;</p> <p>в случае досрочного увольнения застрахованного работника позволяет компенсировать затраты предприятия, которые оно ранее произвело на обучение уволившегося сотрудника;</p> <p>появление дополнительного инструмента мотивации как для вновь принятых, так и для давно работающих сотрудников</p>	<p>Снижается вероятность возникновения незапланированных расходов в случае наступления смерти и/или травмы работника;</p> <p>снижается количество претензий со стороны сотрудников, как следствие, снижается риск судебных разбирательств по трудовым спорам;</p> <p>повышается лояльность со стороны Государственной инспекции труда</p>
<i>Недостатки</i>	
<p>При планировании расходов необходимо «закладывать» суммы страховых взносов, уплачиваемых в обязательном порядке;</p> <p>суммы страховых взносов достаточно большие;</p> <p>дополнительная «нагрузка» по ведению документооборота на бухгалтерские и финансовые отделы предприятия;</p> <p>снижается суммарная величина прибыли, как следствие, может появиться недовольство собственников предприятия</p>	<p>В случае внедрения на предприятии программы ДМС увеличивается процент обращений в поликлинику, следовательно, увеличивается число выданных больничных листов;</p> <p>дополнительная «нагрузка» по ведению документооборота на бухгалтерские и финансовые отделы предприятия</p>
<b>Участник договора — работник предприятия (застрахованное лицо)</b>	
<i>Преимущества</i>	
<p>Появляется возможность создания целевых сбережений;</p> <p>повышается финансовая и социальная защита работника и членов его семьи, в том числе на долгосрочной основе;</p> <p>повышается психологическая уверенность работника</p>	<p>Дает возможность уделить внимание своему здоровью;</p> <p>позволяет в семейном бюджете сократить медицинские расходы;</p> <p>возможность получения страховой защиты работниками, имеющими сложные заболевания;</p> <p>расширение возможностей застрахованного лица в случае диагностирования сложных заболеваний</p>

Программы накопительного страхования жизни, включая ДПС и НПО	Добровольное личное страхование (за исключением накопительного страхования жизни)
<i>Недостатки</i>	
Внедрение на предприятии корпоративной программы с участием самого работника в качестве страхователя ведет к росту затрат работника; повышается зависимость от решений и лояльности руководства предприятия	Ограниченность по территории охвата и сроку страховой защиты, при этом срок защиты определяется работодателем

По нашему мнению, для развития в России корпоративных программ НПО и личного страхования необходимо реализовать ряд мер:

1) увеличить лимиты, в пределах которых уплачиваемые предприятиями суммы взносов включаются в состав расходов на оплату труда в уменьшение налогооблагаемой базы по налогу на прибыль организаций (п. 16 ч. 2 ст. 255 НК РФ);

2) ввести дифференцированную шкалу лимитов, в пределах которых уплачиваемые предприятиями суммы взносов включаются в состав расходов на оплату труда в уменьшение налогооблагаемой базы по налогу на прибыль организаций, в зависимости от срока заключаемых договоров: чем дольше срок, тем выше размер лимитированной ставки;

3) ужесточить администрирование предприятий со стороны Государственной инспекции труда в процессе урегулирования вопросов по травмам, полученными трудоспособными гражданами в рабочее время [2, с. 59];

4) расширить полномочия Государственной инспекции труда по проведению контроля по оплате больничных листов из бюджета Социального фонда России по причине травм;

5) пропагандировать, в том числе в рамках проведения мероприятий по повышению финансовой грамотности населения, деятельность Государственной инспекции труда [2, с. 59].

В заключение отметим, что перспектива развитие корпоративных программ социального страхования во многом будет зависеть от государства, а именно «щедрости» применяемых стимулирующих инструментов и жесткости административных мер в части нарушения прав работников.

#### Библиографический список

1. Васильчикова А. В., Клишина Ю. Е. Корпоративное страхование: новая форма социальной защиты сотрудников // Наука через призму времени. 2018. № 1 (10). С. 50–52.
2. Юлдашев Р. Т., Одинокова Т. Д. Рисковое страхование жизни: продукты массового спроса // Страховое дело. 2015. № 12 (273). С. 48–60.

## **Проблемы применения дисциплинарной ответственности в отношении адвокатов**

В статье рассматриваются актуальные вопросы, связанные с привлечением адвокатов к дисциплинарной ответственности. Дается оценка эффективности применяемых видов дисциплинарных взысканий, предлагаются альтернативные пути совершенствования данного института.

**Ключевые слова:** адвокат; дисциплинарная ответственность; замечание; предупреждение; прекращение статуса адвоката.

Проблема применения дисциплинарных наказаний в отношении адвокатов — одна из острых проблем, с которой сталкивается адвокатура в настоящее время.

Многие ученые-исследователи в данной области отмечают, что система дисциплинарных наказаний практически не урегулирована со стороны государства, поскольку его источники простираются из норм, самого адвокатского сообщества [1].

Поступок адвоката, который порочит авторитет самого адвоката, его честь и достоинство, умаляет авторитет адвокатуры, должен стать предметом рассмотрения квалификационными комиссиями и советом адвокатской палаты субъекта Российской Федерации [2].

Согласно Кодексу профессиональной этики, адвокат, который совершил дисциплинарный проступок, может быть наказан следующими мерами взысканий: замечание, предупреждение и прекращение статуса адвоката.

При решении вопроса о применении дисциплинарного наказания, прежде всего, учитывается форма вины, в частности, как данный проступок был совершен умышленно или все же имела место быть грубая неосторожность.

Поэтому, исходя из закона, если адвокат впервые совершает проступок с умышленной формой вины, допустим, не согласовал позицию со своим доверителем, просил суд смягчить ему наказание, когда его доверитель вообще не признавал себя виновным, он может быть лишен статуса адвоката, минуя такие наказания как замечание и предупреждение.

Замечание считается самой мягкой мерой дисциплинарного наказания. Эта мера ответственности применяется к адвокату за совершение не значительных по степени тяжести дисциплинарных проступков. Однако четкого определения, какие проступки считать незначительными в законе не содержится.

Предупреждение — это средний по степени тяжести вид дисциплинарного наказания. Также имеет место быть отсутствие критерия

определения данных видов дисциплинарных проступков, за которые возможно применить это взыскание.

Анализируя практику применения данных видов дисциплинарных взысканий, можно сделать вывод, что два рассматриваемого вида взысканий направлены в большей степени на нравственное состояние адвоката, его совесть.

Изучив материалы дисциплинарных практик, напрашивается вывод, что в настоящее время нет единообразия применения определенных видов дисциплинарных взысканий. За одинаковые проступки, в одном случае адвоката наказывают путем применения к нему замечания, в другом предупреждение, а в некоторых случаях вплоть до лишения статуса адвоката. Данный факт не должен иметь место. Необходимо стремиться к единообразию правоприменения.

В целях справедливости и эффективности применения мер дисциплинарных наказаний, а также в целях введения правовой определенности представляется необходимым закрепить законодательно возможные случаи наложения таких мер взысканий как замечание и предупреждение. Считаем необходимым наложение взыскания в виде предупреждения лишь в том случае, если в течении года в отношении адвоката уже применялось дисциплинарное взыскание в виде замечания. А также на законодательном уровне закрепить правовые последствия, которые могут наступить в следствии их наложения в отношении адвоката.

Считаем, что замечание должно иметь устный характер, которое должно выражаться в беседе с адвокатом. Если в отношении адвоката наложено дисциплинарное наказание в виде предупреждения, то повторное совершение им дисциплинарных проступков в течении этого года должно наказываться более строго.

Однако единственно возможной мерой дисциплинарного наказания согласно КПЭА, кроме замечания и предупреждения является прекращение статуса адвоката.

Прекращение статуса адвоката — это самый строгий вид дисциплинарного наказания, в отношении адвоката. Его применение возможно, согласно закону, за наиболее тяжкие проступки, которые допустил адвокат, либо за неоднократные грубые нарушения закона со стороны адвоката.

Адвокат, чей статус прекращен, не вправе осуществлять адвокатскую деятельность, а также занимать какие-либо должности в структуре адвокатуры. Более того, он несет ответственность перед своими доверителями, и чтобы не нарушать закон обязан вернуть неотработанный гонорар, а также все документы по незаконченным делам.

Считаем, что некоторые основания прекращения статуса адвоката не соответствуют принципам справедливости и объективности. Так, на-

пример, неисполнение или ненадлежащее исполнение адвокатом своих профессиональных обязанностей перед доверителем. Наличие такого основания предполагает субъективный критерий определения данного понятия. Хотелось бы, чтобы адвоката защищал закон, и не возникало ситуации, когда его положение зависит только от решения исполнительного органа адвокатуры.

В 2019 г. в Закон об адвокатуре было внесено очень много изменений. В частности, изменения коснулись такой меры дисциплинарного наказания как прекращение статуса адвоката. Согласно данным изменениям в настоящее время, если адвокат был лишен статуса: 1) по причине вступления в законную силу приговора суда о признании его виновным в совершении умышленного преступления, а также 2) в следствии того, что он не исполнял обязанности перед свои доверителем, нарушал кодекс профессиональной этики он не может являться представителем в суде. В первом случае на срок до момента погашения судимости, а во втором случае в течении срока указанного в решении Совета адвокатской палаты о прекращении статуса адвоката.

Как видно, основное правовое последствие прекращение статуса адвоката — невозможность осуществлять адвокатскую деятельность. А в вышеуказанных случаях и запрет на судебное представительство.

Некоторые адвокаты, а также ученые исследователи в данной области высказали негативное отношение к данным поправкам. По мнению партнера АБ «ЗКС» Алексея Буканева, данные положения Закона об адвокатуре противоречат ст. 37 Конституции. Он акцентировал внимание на том, что запрет налагается только на судебное представительство и не относится к представительству в государственных и муниципальных органах, что безусловно является противоречием.

Поддерживая данных авторов, считаем, что рассматриваемая норма ограничивает право граждан на занятие юридической деятельностью. Она вызывает очень много противоречий, в частности в вопросе определения участия в процессе. Данный вопрос регулируется гражданским законодательством, а не законодательством об адвокатуре.

Согласно гражданскому законодательству, представителем в суде может быть любой дееспособный человек, не зависимо от наличия судимости, а в мировых и районных судах даже независимо от образования. К тому же, лишая адвоката возможности быть представителем в суде в этих случаях возникает вопрос о возможности быть представителями в суде прокуроров, судей, следователей при схожих ситуациях. Согласно закону, например, бывший судья, лишенный статуса за дисциплинарный проступок или за совершение преступления, может участвовать в суде в качестве представителя. Данные двойные стандарты вызывают недоумение из-за своей противоречивости. В этом случае, как

представляется, рассматриваемые изменения должны касаться и представителей других юридических профессий, а не только адвокатов.

Прекращение статуса адвоката может иметь место быть и по причинам, не связанным с нарушением законодательства, допустим по личному заявлению, в связи с уходом на пенсию.

Поэтому представляется правильным сформулировать четкие критерии разграничения понятий прекращение статуса адвоката и лишение его статуса. Считаем, что прекращение статуса адвоката — это не мера дисциплинарного наказания. Мера дисциплинарного наказания — это лишение статуса адвоката, за совершение им дисциплинарного проступка. Данное изменение в законодательстве будет способствовать достижению принципа справедливости и как следствие приводить к разным правовым последствиям, связанным с прекращением статуса адвоката и его лишению.

Как было подчеркнуто ранее, единственно возможным наказанием, кроме замечания и предупреждения может быть лишение статуса. В дисциплинарной практике встречаются случаи лишения статуса адвоката, например за неуплату ежемесячных взносов в адвокатскую палату. Данный проступок закон также относит к нарушениям КПЭА. Как представляется, данное наказание несоразмерно тяжелое по сравнению с совершенным проступком, тем более, если адвокат погасил свою задолженность и уплатил все взносы. Учитывая серьезные последствия для адвоката, которые могут наступить в следствии применения данного вида наказания, считаем необходимым расширить перечень дисциплинарных наказаний, такими как денежное взыскание, запрет на занятие адвокатской деятельностью на определенный период.

Расширение перечня дисциплинарных наказаний позволит более справедливо оценивать, совершенные адвокатом проступки и не допускать тех ситуаций, когда за незначительную ошибку адвоката лишают его статуса.

Резюмируя изложенное, считаем, что предложенные изменения в законодательстве будут способствовать достижению принципа справедливости в адвокатской деятельности, что в свою очередь благотворно скажется на оказании юридической помощи гражданам.

#### **Библиографический список**

1. *Загоруйко И. Ю., Эстерлейн Ж. В.* Институт профессиональной ответственности адвокатов // Право и наука в современном мире: сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. (Пермь, 1 марта 2019 г.). Пермь: Перм. ин-т ФСИН России, 2019. С. 140–144.

2. *Мельниченко Р. Г.* Виды мер профессиональной ответственности адвокатов // Адвокатская практика. 2011. № 1. С. 23–26.

## **Идеологическая безопасность и правовое поле педагога**

Идеологическая безопасность — важнейшая составляющая национальной безопасности. Это актуализирует востребованность выявления рискованных элементов правового поля, в частности в педагогике. Автор обосновывает вывод о том, что выявленные им в процессе экспертного опроса педагогов рискованные элементы уже стали проблемами, которые требуют срочного решения.

**Ключевые слова:** идеологическая безопасность; профессорско-преподавательский состав; педагог; научно-педагогический работник.

Рассматривая идеологию как систему идей и представлений, которыми руководствуется социум, следует учесть, что ее сущность не ограничивается простым перечнем разнообразия структурных составляющих. Идеология — это, прежде всего, объединяющая большинство граждан социальная формула, с которой связываются мнения и оценки в индивидуальных траекториях движения общества к общенациональной цели. Это связано с тем, что сегодня с особой остротой осознается, что идеологическая безопасность — это важнейшая составляющая национальной безопасности, так как от консенсуса представлений разных социальных групп о целях и проблемах развития общества зависит стабильность и безопасность страны. Сегодня она — в противостоянии внешнему давлению недружественных стран через навязывание системы ценностей, в корне отличающихся от российских традиционных представлений, фундаментальными стратами носителей и проводников которых выступают педагоги и медики. В то же время сегодня мы видим, что в правовом поле трудовой, социокультурной самореализации, к примеру, педагогов значительное число рискованных элементов уже стало проблемами, которые следует незамедлительно решать.

Экспертный опрос (педагоги общеобразовательной школы, стаж более 25 лет, г. Екатеринбург) позволил выделить рискованную точку, которую респонденты сочли в конце сентября 2023 г. наиболее значимой. Речь шла о задержке заработной платы на 3–4 дня всем, кто получал расчет через Екатеринбургский Муниципальный банк, не услышав верифицируемого обоснования. Особую остроту приобрела проблема в связи с тем, что ожидаемые выплаты были первыми полными после отпускного периода у лиц, чаще всего живущих «от зарплаты до зарплаты», привязывая к датам дохода графики платежей по кредитам и другим ежемесячным выплатам. В целом проблема заработной платы, несмотря на ее многократное позиционирование в информационном поле, так и осталась рискованной, поскольку статистика и по медикам, и по

педагогам по-прежнему оперирует только общими данными без указания реального совместительства и реального заработка на ставку в этих сферах. В результате формируется негативное отношение к общему внешнему информационному полю в целом как к недостоверному по своей сути, что чрезвычайно опасно, поскольку индивидуальные оценки и у педагогов, и у медиков, как правило, либо становятся публичными, либо в иных формах отражаются на интеракциях.

Еще одну рисковую точку выявили эксперты со стажем более 25 лет как из общеобразовательной, так и из высшей школы. Речь идет о диктате организационных структур, которые произвольно трактуют должностные обязанности педагогов. Так, специалисты, занятые расчетом пенсионного возраста, исключают по внутренним структурным установкам из педагогического стажа период задействия учителей в роли организаторов процесса ЕГЭ и ОГЭ. Аргумент здесь однозначный: работа в качестве организаторов в составе комиссий ЕГЭ и ОГЭ в аттестационный период не является педагогической. То есть, право отнесения деятельности, входящей в профессиональные стандарты как 2013 г., так и на уровне проекта в 2022 г., к педагогической присвоено специалистами пенсионных структур. Аналогично привлечение третьих структур, например, Межведомственной комиссии по защите государственной тайны, которая контролирует определенную информацию относительно нарушения законодательства в сфере обеспечения государственной тайны, а также въезда-выезда определенных лиц за пределы РФ. В вузах создаются представительные комиссии для активирования отсутствия гостайны в каждом выступлении каждого работника (подпись не менее трех руководителей подразделений, виза проректора, заверенная гербовой печатью). Эксперты отметили, что ходят слухи о том, как один из вузов был даже оштрафован более, чем на 5 млн р. за то, что не все статьи и копии докладов сотрудников (а их более 500 чел.) централизованно собирались, сортировались и регистрировались. Удивляло экспертов-респондентов одно: почему каждый сотрудник вуза — особенно, если в нем отсутствуют подразделения, непосредственно занятые разработками по обеспечению безопасности страны, — перекладывает ответственность с себя, если вдруг найдет и опубликует «секретные» данные, на членов комиссии, подписавшей акт о «безопасности» его статьи/доклада? Не проще ли было бы каждому сотруднику вуза при заключении с ним договора подписывать лично обязательство о неразглашении государственных тайн, даже если они случайно попадут в поле его зрения? При этом перечень того, что составляет государственную тайну, для простых работников обязательно бы предоставлялся. А пока сама по себе процедура, якобы, защиты государственной тайны,

является очередной бюрократической проволочкой, которая реально исполняет не защитную, а отторгающую функцию, уничтожающую желание людей публиковаться.

Еще одной важной рисковой точкой сегодня является пока полуофициальное, но уже осязаемое при учете в балльно-рейтинговых системах вузов, требование о публикации в журналах не ниже категориям К1 и К2 из списка ВАК, т. е. 2 587 ед. из перечня рецензируемых журналов по мнению специалистов ВАК были разделены на три категории по качественным и количественным критериям. Получается, что журналы из К3 — вроде бы и ВАКовские, и допущенные были ВАК как значимые для ученой общественности, но это как бы и не журналы. В то время как количественные и качественные показатели, представленные в преамбуле письма ВАК о введении новшества, не указывают на скорость подготовки к публикации, время рецензирования и, главное, высокий уровень оплаты услуг редакций журналов. Мы видим только то, что формально на уровне очередной бюрократической игры отличает один журнал от другого, но человека — потребителя с его проблемами, перспективами здесь нет. Отсутствие учета интересов этого значимого субъекта свидетельствует только об одном: представленная система по скрытой сути экономическая (лоббирование доходов одних журналов за счет других), но не имеющая никакого отношения к современному экобизнесу.

Эксперты указали и на еще один рискованный элемент для всей системы образования на всех ее уровнях — смешение менеджментом трудовых отношений, которые предполагают реализацию целей и задач в служебном порядке, и гражданско-правового контекста авторских прав производителя, например, сокращенных электронных вариантов лекционного материала. Одно дело — когда лекция, прочитанная преподавателем, урок, проведенный учителем, записаны и могут быть доступны ограниченному числу потребителей, например, на дистанте. Хотя и этот аспект должен оговариваться в трудовом договоре по количеству и субъектам просмотров. Но в случаях, когда педагог по требованию работодателя готовит совершенно другие материалы по заранее заданным образцам, не зная, как эти материалы далее будут использоваться, не имея гарантии того, что его учебная нагрузка не будет резко снижена за счет внедрения особым образом сформированного контента и, не исключено, даже другого автора, все переходит не в трудовую, а в гражданско-правовую плоскость, названную экспертами «рабским контентом», создание которого не оговаривалось дополнительными соглашениями и гарантиями оплаты в той или иной форме.

Не исключено, что наличие в мониторинге Министерства образования только научно-педагогических работников (НПР) и показателей работы со студентами разных форматов обучения аналогично перечисленным выше рисковым факторам показывает предельно пренебрежение теми, кто реально учит студента — профессорско-преподавательским составом (ППС). То есть, те, кто в соответствии со ст. 46–49 закона «Об образовании в РФ» несет основную нагрузку по обеспечению качества образования, оказываются вне интересов составителей мониторинга и, следовательно, Министерства. Зато НПР (ст. 50), которые подчиняются даже другому законодательству (о науке и научно-технической политике) показываются как самое значимое звено учебного процесса. Все мониторинговые позиции должны быть четко разделены: это — сфера влияния и достижений ППС, а это — НПР<sup>1</sup>. Эксперты жестко говорили о нормативах «сверху» для НПР по объему научно-исследовательских работ, которые «принудительно натягиваются на ППС». И эта рисковая точка уже стала проблемой. Одновременно, конечно же, для ППС есть своего рода «отдушина»: конференции, результативность которых никем не анализируется с точки зрения экономической и социокультурной отдачи. Другое дело, если бы каждая конференция заканчивалась рассылкой в министерства и ведомства предложений и констатаций ученых, прозвучавшие во время дискуссий, а каждая следующая встреча сопровождалась публикацией отчетов о реакции на предложения ученых с предыдущих мероприятий, тогда, вероятно, и наличие ППС в вузах оценивалось бы более уважительно.

Если представленные выше коллизии не будут адекватно откорректированы, проблемы неизбежно отразятся на идеологической безопасности страны. Именно преподаватели, которые имеют широкий доступ к умам и мышлению слушателей, сегодня должны были бы играть роль стабилизаторов окружающей среды. Но, как видим, им не всегда это удается.

---

<sup>1</sup> Филипповская Т. В. Преподаватель вуза: профессионал, мистификатор или фантом? // Достойный труд – основа стабильного общества: материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 26–30 октября 2021 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. С. 133–137.

## **Платформенная занятость и самозанятость: соотношение понятий, общее и особенное**

Статья посвящена сравнительной характеристике самозанятости и платформенной занятости. Сделан вывод о том, что эти понятия имеют разную правовую, технологическую и экономическую основу. К недостаткам новых форм занятости можно отнести отсутствие правового регулирования, социальных гарантий. Улучшению положения платформенных работников и самозанятых может способствовать принятие новых законов-спутников к закону «О занятости населения».

**Ключевые слова:** трудовое право; цифровые трудовые платформы; самозанятость; платформенная занятость.

Самозанятость и платформенная занятость играют все большую роль на рынке труда Российской Федерации, что требует проведение взвешенной оценки правового статуса, преимуществ и недостатков этих форм. Самозанятость — это деятельность, при которой человек работает непосредственно на себя, не вступая в трудовые отношения с работодателем. Он самостоятельно организует и выполняет свою работу, не зависит от постоянного работодателя и не подчиняется ему. Как справедливо отмечает ряд исследователей, самозанятость в целом была знакома и советскому трудовому праву [2; 4], однако резкий рост числа самозанятых связан с проведением правового эксперимента по налогу на профессиональный доход. Это эксперимент начался в 2019 г. По состоянию на 1 сентября 2023 г. в России насчитывается более 8 млн самозанятых. Столь значительная численность свидетельствует в том числе и о «фиктивной» или «вынужденной» самозанятости [1].

Можно выделить следующие основные характерные черты самозанятости:

- независимость (самозанятый работает на себя и не является работником организации);
- свобода в выборе работы (самозанятый сам выбирает проекты, заказы или услуги, которые он будет оказывать);
- отсутствие подчиненности (самозанятый не имеет руководителя и не подчиняется приказам);
- финансовая ответственность (самозанятый не получает постоянную зарплату, его доход зависит от уровня спроса на его услуги или товары);
- гибкость в рабочем графике (самозанятый может самостоятельно распланировать свое время и работать в удобное для него время).

Однако помимо этих преимуществ самозанятость имеет значительный недостаток — отсутствие социальных гарантий, таких как страхо-

вание от несчастных случаев, отпуск, больничный, пособие по беременности и родам.

В условиях цифровой экономики растет популярность и платформенной занятости. Платформенная занятость — это деятельность, при которой работники получают доступ к работе через цифровые платформы (мобильные приложения или онлайн-порталы). Платформенная занятость имеет следующие особенности.

1. Гибкость. Работники могут выбирать время и продолжительность работы в зависимости от своих предпочтений и потребностей. Они часто работают на нескольких платформах одновременно и могут сами выбирать задания, которые им интересны.

2. Распределение доходов. Как правило, платформа берет комиссию с заработанных работником средств. Также оплата может зависеть от объема выполненной работы или оценки, полученной от заказчиков.

3. Отсутствие традиционных социальных прав. Работники в платформенной занятости обычно не получают оплачиваемый отпуск, больничные и страховка от несчастных случаев. Они также не защищены законодательством о труде. С этой точки зрения статус платформенных работников и самозанятых очень похож.

4. Прозрачность. Платформы обычно обеспечивают прозрачность в отношениях между заказчиками и работниками через рейтинги и отзывы. Это позволяет работникам делать информированный выбор заказов и заказчикам осуществлять выбор работников.

5. Взаимодействие через Интернет. Платформенная занятость основывается на использовании Интернета для поиска и выполнения заданий. Работники связываются с заказчиками и получают инструкции онлайн, а также сдают результаты работы через платформу.

Платформенными работниками с юридической точки зрения могут выступать и самозанятые (а точнее плательщики налога на профессиональный доход). Именно поэтому часто происходит смешение понятия «платформенная занятость» и «самозанятость».

Сравнивая самозанятость и платформенную занятость, можно выделить несколько ключевых отличий.

1. Управление бизнесом. Самозанятые полностью контролируют свой бизнес, принимая решения по поводу предоставляемых услуг или продуктов, установке цен и выбору клиентов. В то же время, при платформенной занятости, платформа устанавливает правила и условия работы, а самозанятый исполнитель работает в пределах этих ограничений.

2. Потенциал дохода. Самозанятые люди имеют больший потенциал дохода, поскольку они полностью отвечают за определение цены своих услуг и могут создавать свою клиентскую базу. В то же время,

платформенная занятость может предлагать более стабильный доход, особенно для новичков, поскольку платформа обеспечивает доступ к клиентам и оплату услуг.

3. Для платформенной занятости обязательным является использование цифровых технологий, а самозанятый может оказывать услуги и в «реальном мире», например, осуществлять деятельность в сфере бытовых услуг.

Признавая значимость новых форм занятости, в российском законодательстве планируется закрепить два новых понятия (см. таблицу).

#### Новые понятия в законе «О занятости»

Понятие	Определение
Платформенная занятость	Деятельность граждан (платформенных занятых) по личному выполнению работ и (или) оказанию услуг на основе заключаемых договоров, организуемая с использованием информационных систем (цифровых платформ занятости), обеспечивающих взаимодействие платформенных занятых, заказчиков и операторов цифровых платформ занятости посредством информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
Самозанятость	Деятельность гражданина по личному производству товаров, выполнению работ и (или) оказанию услуг, направленная на систематическое получение дохода

*Примечание.* Сост. по: Законопроект № 275599-8 «О занятости населения в Российской Федерации».

В целях регулирования самозанятости и платформенной занятости планируется разработать и принять два отдельных федеральных закона. В рамках законопроекта о платформенной занятости необходимо определить понятие «платформенного работника» и установить его правовой статус, включая права и обязанности, определить порядок обеспечения платформенных работников базовыми социальными гарантиями, такими как право на оплату труда, отпуск, больничный лист и страхование от несчастного случая, а также ввести правила обмена информацией между платформами и их работниками, включая защиту конфиденциальных данных и персональных данных. Законопроект о платформенной занятости разрабатывается с учетом интересов как платформенных работников, так и платформ, а также с целью обеспечения справедливости, социальной защиты и развития цифровой экономики в РФ. Он направлен на снижение возможных негативных последствий платформенной занятости и создание законодательной базы для более устойчивого и сбалансированного развития этой сферы. Законопроект о самозанятости в России также должен включить в себя положения для обеспечения правовой защиты, социального и финансового обеспечения само-

занятых граждан. Принятие закона о самозанятости необходимо, так как на данный момент деятельность самозанятых регулируется скорее нормами налогового права [5].

Таким образом, самозанятость и платформенная занятость представляют собой новые формы занятости, которые становятся все более востребованными в условиях цифровой экономики. Однако отсутствие должной законодательной базы приводит к существенному снижению объема социальных гарантий. Снижению остроты этой проблемы может способствовать принятие тематических федеральных законов. Необходимо отметить, что вопросы регулирования новых видов занятости остро стоят не только перед Россией, но и перед большинством стран мира [3].

### Библиографический список

1. *Панина А. В., Гурина М. А.* Регулирование платформенной занятости и работы персонала российских компаний: проблемы и перспективы // *Инновационная экономика и право.* 2021. № 4 (19). С. 47–52.
2. *Решетов М. А., Золотов А. П.* Проблема правового регулирования самозанятости // *Тенденции развития науки и образования.* 2019. № 49-7. С. 13–16.
3. *Руднев И. В., Гурина М. А.* Организационный статус и правовые аспекты регулирования платформенной занятости: зарубежная практика // *Инновационная экономика и право.* 2021. № 4 (19). С. 136–145.
4. *Семенова Т. А., Чуднов И. А.* Правовое регулирование самозанятости: советский опыт и современные реалии // *Известия высших учебных заведений. Правоведение.* 2017. № 4 (333). С. 137–157.
5. *Серова А. В.* Самозанятость в России: проблемы и перспективы национального правового регулирования // *Российское право: образование, практика, наука.* 2019. № 5 (113). С. 27–41.

# Научная организация труда: цифровизация, гибкие формы, новые границы<sup>1</sup>

---

*С. А. Вотинцева*

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## Теоретические основы повышения эффективности деятельности по подбору персонала

Статья посвящена анализу содержания и объема понятия «подбор персонала» как важнейшего термина, четкая определенность которого необходима для разработки эффективных мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала для предприятия. Заранее определенный объем понятия позволяет четко очертить круг тех действий специалиста по кадрам АО «СУМЗ», улучшение которых станет результатом совершенствования системы подбора кадров.

**Ключевые слова:** подбор персонала; отбор персонала; наем персонала, кадры предприятия; специалист отдела кадров; терминология; понятие; эффективность.

Повышение организационной эффективности предприятий в настоящее время актуально для каждой организации [6, с. 73]. Так, в АО «Среднеуральский медеплавильный завод» разработан и в рамках корпоративной Стратегии 2025 реализуется проект по повышению организационной эффективности, заключающийся в выявлении потенциала роста производительности труда<sup>2</sup>. Для этого необходимо и совершенствование подбора персонала. Данному процессу в настоящее время препятствует отсутствие единого подхода к понятию «подбор персонал».

С точки зрения теории кадровой работы, под подбором персонала подразумевается «система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией; это поиск, оценка и найм людей, желающих и умеющих работать, обладающих нужными

---

<sup>1</sup> В секцию вошли материалы VII Научных чтений профессоров и докторантов общественных наук, посвященных памяти профессора М. А. Мельнова «Научная организация труда: цифровизация, гибкие формы, новые границы» (Екатеринбург, 17 ноября 2023 г.).

<sup>2</sup> *Проект по повышению организационной эффективности на СУМЗе / Управление производством — Спецпроекты, Каталог проектов, Календарь мероприятий, Организация производства.* URL: <https://ur-pro.ru> (дата обращения: 02.09.2023).

компетенциями и разделяющих ценности компании» [8]. Таким образом, подбор персонала трактуется весьма широко, включая в него не только поиск и оценку, но даже и найм персонала. И. Б. Дуракова также объединяет поиск кандидатов, их привлечение, определение их пригодности (отбор), принятие решения о найме (отказе в найме) в единую систему кадровых действий, но называет эту систему «найм» [3]. Не представляется возможным полностью согласиться с данным подходом, так как система не может быть названа по наименованию одного из своих элементов. А. Я. Кибанов в систему найма персонала включает последовательное осуществление: определение источников найма персонала, разработку требований к кандидатам, отбор претендентов, подбор и расстановку персонала [11]. Таким образом, данное определение включает в себя дополнительно и расстановку персонала по рабочим местам. В. Е. Маслов подбор и отбор кандидатов на вакантные должности совмещает в единую процедуру, рассматриваемую им как элемент работы кадровой службы по найму персонала [7, с. 138]. Таким образом, подбору персонала должна предшествовать стадия планирования и набора персонала.

В сфере кадрового менеджмента важность подбора персонала признается авторами, как правило, в бесспорном порядке: «Подбор, отбор и найм персонала — является главным элементом системы управления персоналом в организации» [4, с. 870]. В этом определении само понятие «подбор персонала» оказывается включенным в логическую цепочку элементов комплектования кадров: набор, отбор, найм. С данным определением нельзя согласиться: подбор персонала включает в себя и его отбор, а также и набор как первоначальный этап подбора персонала. Таким образом, система подбора персонала рассматривается как часть системы управления персоналом в целом и представляет собой набор и отбор персонала.

Ряд авторов под подбором персонала понимает «процесс поиска кандидатов на вакантное место, соответствующих требованиям организации или должности», за которым следует отдельный этап — отбор персонала, в процессе которого «работодатель делает выбор между двумя или более претендентами, которые больше всего подходят на свободную должность» [9, с. 163], а успешное для соискателя завершение этих процессов выражается в заключении трудового договора соответствующими сторонами. Таким образом, согласно этой трактовке объема понятия «подбор персонала», подбор не включает в себя набор и отбор, а является начальным этапом приема персонала.

С. В. Иванова, считая, что подбор персонала есть «определение психологических и профессиональных качеств людей с целью опреде-

ления их соответствия конкретной работе» [5, с. 23], фактически отождествляет подбор с отбором. М. М. Горбатова определенно и четко сводит подбор персонала к процессу, включающему в себя набор и отбор: «Подбор кадрового персонала — это бизнес процесс, который направлен на поиск и привлечение сотрудника, чьи профессиональные качества, навыки и умения соответствуют требованиям организации» [2, с. 15]. Примечательно, что и А. Я. Кибанов в более ранних изданиях включал в понятие «подбор» именно набор и отбор персонала [11]. Эта позиция в определении сущности подбора персонала как вида деятельности кадровой службы предприятия представляется наиболее логичной и применимой для дальнейшего исследования, в котором предполагается опираться именно на это понятие.

О. Г. Гаврилова, трактующая понятие «подбор персонала» так же широко, как С. В. Иванова, М. М. Горбатова, Т. А. Терентьева и др., в подборе персонала выделяют несколько этапов, прохождение которых необходимо для эффективности этой части кадровой работы [1, с. 12]. Расширенное толкование термина «подбор персонала» в системе приема персонала в организацию включает в себя и «логистику» персонала [10, с. 154].

Для деятельности кадровой службы АО «СУМЗ» целесообразно понимать «подбор персонала» в трактовке А. Я. Кибанова: как этап комплектования кадров предприятия, включающий в себя набор и отбор персонала.

Полученные в результате исследования выводы позволяют конструктивно подойти к анализу проблем результативности подбора персонала в АО «СУМЗ», смогут способствовать эффективности разработки мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала на предприятии.

### Библиографический список

1. *Гаврилова О.* Обзор систем, методов и методик оценки персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2009. № 6. URL: <https://delopress.ru/journals/staff/tekhnologii-effektivnosti/36664-obzor-sistem-metodov-i-metodik-otsenki-personala/> (дата обращения: 02.09.2023).
2. *Горбатова М. М.* Методы управления персоналом: учеб. пособие. Кемерово: Юнити, 2002. 155 с.
3. *Дуракова И. Б., Волкова Л. П., Кобцева Е. Н.* Управление персоналом: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2023. 570 с.
4. *Елкина В. Н.* Сущность подбора, отбора и найма персонала // Экономика и социум. 2021. № 5-1 (84). С. 870–876.
5. *Иванова С. В.* Искусство подбора персонала. Альпина Диджитал, 2021. 229 с.

6. *Маслов Е. В.* Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2015. Т. 5, № 1. С. 73–90.

7. *Маслова В. М.* Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2023. 451 с.

8. *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г.* Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2023. 445 с.

9. *Сластенок Д. Ю., Калининская Е. С., Захарова Л. Н.* Исследование особенностей подбора и отбора персонала современных организаций в условиях усиления кадровых рисков // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 8. С. 163–171.

10. *Терентьева Т. А., Имаева А. А.* Подбор персонала: практические инструменты и приемы. М.: Эксмо, 2010. 309 с.

11. *Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова.* 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2023. 695 с.

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

**В. А. Курзаев**

*Холдинг Кабельный Альянс (ООО «ХКА»), г. Екатеринбург*

**С. И. Захаров**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **О творческом труде и его влиянии на эффективность деятельности работника**

В статье сделан обзор основных исследований творческого труда. Выделены ключевые отличительные признаки творческого труда работника. Сделан вывод о необходимости разработки новых подходов к оценке и стимулированию творческого труда для повышения эффективности деятельности отдельного работника, коллектива, экономики и общества в целом.

**Ключевые слова:** работник; творческий труд; эффективность труда.

Нарастающая неопределенность во всех сферах жизни общества ставит успешность деятельности организации и отдельного работника в зависимость от его способности находить нестандартные решения, адекватные возникающим вызовам и проблемам.

В этой связи ключевую роль в современных исследованиях по экономике труда и менеджменту начинает играть творческая составляющая трудовой деятельности или творческий труд работника.

Актуальность рассмотрения содержания творческого труда работника привела к необходимости обзора существующих подходов к его определению и описанию его влияния на эффективность деятельности работника (см. таблицу).

## Обзор существующих научно-методологических подходов к исследованию творческого труда

Авторы	Определение творческого труда	Влияние на эффективность деятельности работника
В. Н. Белкин	Вид труда, в процессе которого создается нечто новое, оригинальное, не виданное ранее [1]	Творческий труд порождает научно-технические революции, переход к постиндустриальной экономике, экономике знаний, новые товары и услуги
А. Л. Гройсман, А. Н. Иконникова	Процесс, в котором человек использует свои интеллектуальные и творческие способности для создания новых и оригинальных идей, продуктов или концепций [2]	Творческий труд способствует развитию инноваций, оригинальных решений и созданию уникальных продуктов, что приводит к повышению эффективности деятельности работника и организации. Характер влияния — значительный
О. Н. Мельников	Особая форма деятельности, которая предполагает использование интеллектуальных и творческих способностей для создания новых и оригинальных идей, понятий, произведений и решений [4, с. 164]	Качество и оригинальность результата труда зависит от того, насколько творец активно и глубоко погружается в творческий процесс и насколько он способен найти уникальные решения и подходы
В. К. Харченко	Вид деятельности, основанный на проявлении индивидуальности, креативности и использовании оригинальных мыслительных процессов для создания новых и оригинальных результатов [5]	Творческий труд оказывает значительное влияние на его результаты. Он дает возможность разрабатывать новые и оригинальные идеи, проекты и продукты. Креативность и инновационность помогают создавать уникальные и привлекательные результаты, отличающиеся от стандартных решений

Рассмотренные исследования позволяют трактовать творческий труд, как вид деятельности или процесс, в результате которого происходит преобразование творческого потенциала работника (т. е. интеллектуальных, креативных и пр. способностей) в новые, оригинальные результаты (продукты труда).

Также во всех рассмотренных трудах отмечается однозначная высокая важность творческого труда в аспекте необходимости достижения высокой производительности и эффективности труда. Творчество в труде способствует развитию инновационной активности, повышению качества продукции и оптимизации трудовых процессов, формированию новых рынков сбыта продукции.

В этой связи развитие творческого труда является актуальной задачей современного этапа развития российской промышленности, нахо-

дящейся в условиях санкционного давления и ограничения доступа к некоторым технологиям.

При всей очевидности благоприятного влияния творческого труда на эффективность деятельности отдельных работников и организации в целом, на практике ситуация складывается негативная — доля творческого труда в рабочем времени персонала большинства предприятий неуклонно снижается [3], а его качество остается не учтенным при оценке результативности труда и, следовательно, вознаграждения.

Отмеченный парадокс обусловлен сложившимися моделями управления и системой социально-экономических и трудовых отношений в организации, не конгруэнтными внешней среде.

Развитие творческого труда требует создания поддерживающей среды в организации. Это может включать с одной стороны, стимулирование, с другой — поощрение реализации персоналом творческих идей; предоставление сотрудникам свободы и гибкости в работе, создание междисциплинарных команд и пространств для обмена знаниями и опытом. Также важно уделять внимание развитию навыков руководителей, которые способствуют эффективному управлению творческими процессами, интеграции творческого подхода в рабочие процессы и созданию условий, способствующих развитию и реализации творческого потенциала сотрудников.

### Библиографический список

1. *Белкин В. Н.* Экономика труда: учебник. Челябинск: Энциклопедия, 2017. 340 с.
2. *Гройсман А. Л., Иконникова А. Н.* Общая психопрофилактика и психогигиена творческого труда. М.: Когито-Центр, 2006. 160 с.
3. *Захаров С. И.* Повышение конкурентоспособности руководящего персонала угледобывающего предприятия: теория и практика. М.: Экономика, 2021. 186 с.
4. *Мельников О. Н.* Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств. М.: Машиностроение, 2004. 400 с.
5. *Харченко В. К.* Труд как творчество: мозаика наблюдений, цитат, выводов. М.: ИНФРА-М, 2020. 155 с.

## Баланс жизни и работы на государственной гражданской службе: гендерный аспект

В статье рассматривается важная проблема баланса жизни и работы на государственной гражданской службе. Особое внимание уделяется факторам нарушения этого баланса у женщин – государственных гражданских служащих, зачастую являющимся барьерами для полноценного выполнения ими ролей матери и хозяйки дома.

**Ключевые слова:** баланс жизни и работы; государственная гражданская служба; женщины; последствия «размывания» границ.

**О балансе жизни и работы.** Проблема дисбаланса между работой и остальными аспектами жизни изучается с конца 1970-х гг. В то время британскими и американскими авторами впервые было использовано понятие «*work-life balance*», которое вмещало в себя проблему совмещения работы и семьи женщинами. Данная проблема актуальна и сейчас, а исследования направлены на представителей обоих полов (например, [3; 7]). Классификация феномена различает четыре типа влияния, которое может иметь место между работой и семьей, в зависимости от их направления. Когда влияние семейной области на рабочую область отрицательное, это называется конфликтом между семьей и работой (*family-to-work conflict*). Когда эффект по-прежнему отрицательный, но от рабочей области к семейной, это называется конфликтом между работой и семьей (*work-to-family conflict*). Когда эффект положительный, он расценивается как выгода (англ. *enrichment*). В рассматриваемом контексте выгода может иметь те же два направления, что и конфликт. Следовательно, существует выгода для работы от семьи (*family-to-work enrichment*) и выгода для семьи от работы (*work-to-family enrichment*). Баланс между работой и семьей широко изучался в отрицательных формах в качестве конфликта между работой и семьей [5]. Баланс между работой и личной жизнью можно рассматривать как с субъективной, так и с объективной стороны. Субъективная оценка баланса основывается на личном ощущении баланса или дисбаланса между рабочей и личной сферами [6]. Объективный баланс основывается на таких показателях, как «удовлетворенность», «хорошее функционирование на работе и дома с минимальным ролевым конфликтом», «психологическое благополучие» [4].

**Государственная гражданская служба через призму баланса жизни и работы.** Государственная гражданская служба играет ключевую роль в обеспечении эффективного функционирования государства.

Однако, сотрудники государственных органов часто сталкиваются с вызовами, связанными с поддержанием баланса между своей профессиональной деятельностью и личной жизнью, обусловленными высоким уровнем дополнительной занятости и сверхзанятости. Они, согласно регулирующим их деятельность нормативным актам, имеют ненормированный рабочий день. Данное обстоятельство позволяет констатировать признаки прекаризации труда на должностях государственной гражданской службы.

В силу того, что ненормированный рабочий день для государственных гражданских служащих установлен законодательно, работник не может отказаться от выполнения поручаемых, иногда неожиданных, задач, ссылаясь на то, что его рабочий день закончен. Это приводит к тому, что гражданским служащим трудно или даже почти невозможно планировать личное время и участие в семейных мероприятиях, поддерживать баланс семьи и профессиональной сферы, что вызывает последствия: презентеизм, выгорание, низкую удовлетворенность жизнью и т. д. В Методике нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации, разработанной специалистами Министерства труда и социальной защиты РФ, указано, что руководителям государственных органов необходимо помнить о том, что регулярные переработки на службе могут привести не столько к повышению продуктивности профессиональной деятельности, сколько к ее снижению из-за переутомления и падению качества выполняемых рабочих задач<sup>1</sup>. Кроме того, перемены в политической обстановке могут влиять на стабильность государственной службы и вызывать дополнительные требования к сотрудникам.

Государственная гражданская служба требует готовности к решению сложных трудовых задач, сверхурочной работе и стрессоустойчивости. Тем не менее, многие люди стремятся работать в государственной сфере. Мотивацией для них является множество факторов, среди которых высокая стабильность, желание гражданского служения, «живой интерес» [1].

**Гендерный фактор в нарушении баланса жизни и работы на государственной гражданской службе.** Анализ соответствующих открытых данных в динамике позволяет говорить о том, что в гендерном составе занимающих государственные должности и должности государственной службы, как правило, преобладают женщины (от 69 до 73 %,

---

<sup>1</sup> Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации / Министерство труда и социальной защиты РФ. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/16> (дата обращения: 20.10.2023).

основная часть работает в категории «специалисты»), в то время как лиц мужского пола, в зависимости от года и государственного органа, порядка 30 %, что свидетельствует о высокой степени феминизации.

Как указывают О. Г. Исупова и В. В. Уткина, женщины, выбирая государственную гражданскую службу, «развивают приспособленческую стратегию и принимают условия игры: низкую зарплату и неясные перспективы повышения в обмен на гарантии декретного отпуска и крайней сложности увольнения. При этом они ценят несложную и ответственную работу, т. е. в ответ на определенную дискриминацию максимально снижают интенсивность рабочих усилий и сокращают рабочее время ... оставляя время на „личную жизнь“, часто сводимую к домашним обязанностям» [2, с. 481].

Нарушение баланса жизни и работы для женщин-государственных гражданских служащих приводит к конфликту семейных и профессиональных ролей, формированию «комплекса вины» работающей женщины, кризису материнской роли и гендерной идентичности, искажению ее репродуктивного поведения. Эти последствия являются чисто «женскими», обуславливаются именно полом государственного гражданского служащего (см. рисунок).



Факторы и последствия нарушения баланса жизни и работы для женщин — государственных гражданских служащих

Выполнение возложенных государственных обязанностей заставляет женщин — государственных гражданских служащих постоянно находиться «на связи» и в онлайн для быстрого реагирования на нестандартные ситуации и выполнение поручений начальства, так как на государственной службе действует правило «быстрого и беспрекословного выполнения приказов и поручений вышестоящего руководителя», что также является препятствием для «полного переключения» женщины на личную жизнь и семью из-за отсутствия сил и времени.

Данные обстоятельства, с одной стороны, «размывают» границы между трудовой и личной сферами жизни, а с другой стороны, являются стрессогенными факторами, которые могут провоцировать конфликты в семье и на работе.

### Библиографический список

1. *Атнашев Т. М.* Самоотверженные чиновники? Факторы высокой мотивации госслужащих // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 3. С. 149–166.
2. *Исупова О. Г., Уткина В. В.* Молодые женщины в органах государственного управления России: факторы, определяющие карьерные траектории // Журнал исследований социальной политики. 2018. Т. 16, № 3. С. 473–486.
3. *Кольцова Е. А.* Представления работников российских организаций о балансе между работой и личной жизнью // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2014. Т. 11, № 2. С. 160–168.
4. *Clark S. C.* Work/Family border theory: A new theory of Work/family balance // Human Relations. 2000. Vol. 53, issue 6. P. 747–770.
5. *Gragnano A., Simbula S., Miglioretti M.* Work-Life Balance: Weighing the Importance of Work-Family and Work-Health Balance // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2020. Vol. 17, issue 3. P. 907–927.
6. *Guest D. E.* Perspectives on the Study of Work-life Balance // Social Science Information. 2002. Vol. 41, issue 2. P. 255–279.
7. *Higgins C. A., Duxbury L., Johnson K. L.* Part-time work for women: Does it really help balance work and family? // Human Resource Management. 2000. Vol. 39, issue 1. P. 17–32.

**Т. П. Милашина, Н. В. Тонких**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

**Э. М. Гасымов**

*ЗАО «Азербайджанские авиалинии», г. Баку (Азербайджан)*

## **HR-метрики в управленческом учете**

Рассматривается специфика и процедуры системного внедрения HR-метрик в практику современного управленческого учета. Являясь одним из ключевых параметров кадрового менеджмента, HR-метрики выступают в качестве объективного основания как для эффективной HR-аналитики, так и для контроля и оценки всех бизнес-процессов компании в целом.

**Ключевые слова:** управленческий учет; управление персоналом; HR-метрика; HR-менеджмент; HR-аналитика; стратегический HR; управленческое решение.

Актуальность исследуемой проблематики обусловлена реалиями текущего этапа развития, когда трудовые процессы подчинены глобальным трансформациям, связанным с технологизацией, информатизацией и цифровизацией всех жизненных сфер. Этот факт диктует новые правила построения социально-экономических отношений, когда требуется кардинальный пересмотр имеющихся подходов к формированию бизнес-среды, построение нового типа производственных отношений и поиск новых механизмов управления бизнес-процессами. Если ранее, управленческие решения базировались преимущественно на анализе финансовой отчетности компании, то сегодня система бизнес-управления сместила фокус своего внимания на необходимость оценки такого показателя, как человеческие ресурсы. Управленческая практика в условиях трансформаций однозначно показала, что кадровый потенциал — это ключевой ресурс любой компании, а построение любой бизнес-стратегии, невозможно без учета в сфере управления персоналом [3]. Основным трендом в кадровом управлении сегодня становится, не просто традиционный сбор статистических данных о количественных и качественных показателях персонала, но и оценка кадрового ресурса, как определяющего фактора в решении стратегических бизнес-задач. Кадровый менеджмент постепенно уходит от доминирующей роли своих оперативных функций в сторону расширения собственной стратегической значимости, выступая полноценным партнером руководства в принятии управленческих решений [2].

Подобная трансформация функционала кадровых служб формирует потребность в новых инструментах управления персоналом, к коим в частности относится использование числовых показателей — HR-метрики, характеризующих эффективность HR-процессов компании, позво-

ляющих оценивать степень влияния кадровых ресурсов на успешность бизнеса. HR-метрики — это числовые показатели, отражающие состояние кадрового потенциала компании, помогающие оценивать эффективность работы HR служб [1].

Внедрение метрик в управленческий учет стало началом развития такого направления, как HR-аналитика. Несмотря на то, что метрики и аналитика являются понятиями взаимосвязанными и взаимообусловленными, важно их дифференцировать. Метрики — это сухие цифры, не выявляющие причину тех или иных процессов, а лишь показывающие фактическую, измеримую разницу в состоянии того или иного параметра на различных временных отрезках. Вопросами же поиска причин и закономерностей, количественной оценкой факторов, влияющих на бизнес-процессы, занимается HR-аналитика, которая выходит за рамки цифр и предоставляет более широкую картину состояния дел в компании [2].

Сами по себе HR-метрики не дают полной информации, необходимой для прогнозирования деятельности предприятия, но выступают основным маркером, помогающим вовремя определить слабые места в управлении и избежать потенциальных ловушек. Только в интеграции с аналитикой, метрики становятся проводником к поиску верных стратегических решений в управлении.

В практике HR существует порядка ста различных метрик. Для каждого предприятия набор измеряемых параметров уникален и диктуется его стратегиями и целями. Важно определить, что конкретно необходимо отслеживать в данной конкретной компании, и как это влияет на бизнес и прибыль. Излишнее количество расчетов превращает управленческую деятельность в хаос, не давая при этом стратегически важных результатов.

Рассмотрим подробнее. Прежде всего, все HR-метрики делятся: на стратегические — отражающие степень реализации долгосрочных стратегий и операционные — внутренние показатели HR-процессов компании. Операционные HR-метрики делятся на четыре основных блока: найм, текучесть, обучение и развитие, вовлеченность. Приведем примеры ключевых показателей по каждому из сегментов.

Среди рекрутмент-метрик наиболее универсальными являются: срок и стоимость закрытия вакансии, количество откликов, эффективность канала поиска, эффективность воронки подбора и т. д.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *Леонова Е.* 20 базовых HR-метрик, которые помогут измерить эффективность работы компании. URL: <https://hurma.work/ru/blog/20-bazovyh-hr-metrik-kotorye-pomogut-izmerit-effektivnost-raboty-kompanii-2/> (дата обращения: 24.09.2023).

В разрезе текучести персонала базовыми показателями являются: общая текучесть кадров, показатель добровольной текучести и текучести по инициативе работодателя, коэффициент оборота персонала и пр.<sup>1</sup>

Блок обучения и развития измеряется метриками: охват обучением сотрудников, расходы и окупаемость инвестиций на одного сотрудника, эффективность обучения и т. д.<sup>2</sup>

И наконец, измерение вовлеченности персонала базируется на следующих HR-метриках: удовлетворенность сотрудников работой, индекс лояльности сотрудников (eNPS)<sup>3</sup>.

Каждая метрика имеет свою формулу расчета, для ведения качественной аналитики чаще всего достаточно от 5 до 10 метрик. Важным является не количество измеряемых параметров, а их слаженное взаимодействие в системе. Чтобы эффективно выстроить такую систему необходимо правильно сформулировать цели и задачи сотрудников. Важно учитывать, что система HR-метрик работает на двух уровнях: бизнеса и кадров, где совокупным критерием оценки работы персонала является влияние сотрудников на прибыль предприятия. Системный подход к внедрению метрик в управленческий учет позволяет стратегически подходить к HR-процессам в целом, отслеживать и понимать, почему и как изменяется тот или иной показатель, и каковы следствия этих изменений для ключевых целей компании, тем самым, у управленцев появляется возможность действовать на опережение, заранее просчитывая потенциальные угрозы<sup>4</sup>.

### Библиографический список

1. Демина И. Д., Полудех М. В., Гордова М., Сорокина В. В. Управленческий (тактический и стратегический) учет: учебник. Саратов: Вузовское образование, 2022. 518 с.

2. Максимова К. А. Применение HR-аналитики для принятия эффективных управленческих решений // Телескоп. 2021. № 4. С. 144–150.

3. Назайкинский С. В., Седова О. Л. Роль HR-аналитики в принятии управленческих решений в организациях // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2017. № 3 (9). С. 9–19.

---

<sup>1</sup> *Леонова Е.* 20 базовых HR-метрик, которые помогут измерить эффективность работы компании. URL: <https://hurma.work/rf/blog/20-bazovyh-hr-metrik-kotorye-pomogut-izmerit-effektivnost-raboty-kompanii-2/> (дата обращения: 24.09.2023).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> *Аналитика персонала: наращивая обороты.* URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/analitika-personala-narashchivaya-oboroty/> (дата обращения: 24.09.2023).

## **Современные тренды управления персоналом**

Статья освещает современные тренды на рынке труда и возрастающую роль HR-специалиста. В быстро изменяющемся глобальном VUCA мире необходимо обладать гибкостью и набором компетенций, позволяющим справиться с современными вызовами на рынке труда. Специалистам в области управления персоналом необходимо выбирать такие инструменты работы с сотрудниками (с точки зрения работодателя), которые позволяют подбирать, обучать, «правильно» мотивировать персонал для «правильных» результатов, при этом находить баланс между ожиданиями сотрудника и работодателя и удерживать фокус внимания на процессах, поддерживающих достижение стратегических целей организации.

**Ключевые слова:** управление персоналом; рынок труда; человеческие ресурсы; hr-специалист; тренд; процесс; подход.

В условиях высокого уровня неопределенности и нестабильности, сложности и неоднозначности, в тревожном и хрупком мире одним из трендов является развитие эмоциональной гибкости и эмоционального благополучия сотрудников. Для того чтобы понимать каким образом влиять на сотрудников, HR-специалистам, в том числе, нужно понимать в каком эмоциональном состоянии находятся сотрудники. Важно отслеживать соотношение вложений, которые реализует работодатель в сотрудников, чтоб эти вложения могли дать результаты в производительности, повышении прибыли, эффективности персонала [2].

Современную ситуацию на рынке труда хорошо характеризуют два различных подхода VUCA и BANI, которые анализируют и описывают современную бизнес-среду и окружающую нас реальность. Рассмотрим их развитие и особенности.

VUCA описывает характеристики бизнес-среды: V — Volatility (волатильность), U — Uncertainty (неопределенность), C — Complexity (сложность), A — Ambiguity (неоднозначность). Развитие VUCA с течением времени среда становится еще более волатильной и сложной. Технологические инновации, глобализация и быстрое распространение информации только усилили эти характеристики. Организации должны быть готовы к адаптации и быстрому реагированию на изменения [3].

BANI — это альтернативный подход к анализу окружающей среды: Brittle (хрупкость), Anxious (тревожность), Nonlinear (нелинейность), Incomprehensible (необъяснимость). Среда, описываемая BANI, также продолжает развиваться в сторону увеличения хрупкости, тревожности и нелинейности. Это может привести к необходимости более гибких и адаптивных стратегий управления.

В обоих случаях ключевым является умение организаций, лидеров и HR-специалистов адаптироваться к условиям и быстро реагировать на изменения в окружающей среде.

В современном мире HR в управлении человеческими ресурсами активно используется автоматизация и современные технологии, так называемая «диджитализация». Современный HR персонал должен обладать цифровой грамотностью. Необходимыми стали такие навыки и требования к современному специалисту HR как: понимание каким образом можно проанализировать показатели деятельности персонала, HR-аналитика, умение работать с большими данными, мобильные технологии и приложения, HR-дэшборды, использование в подборе, адаптации и обучении геймифицированных процессов, помогающих поднять лояльность сотрудников (умение вовлечь сотрудников организации через процессы, поддерживающие интерес, обучение с помощью VR-технологий и т. п.). Как пример можно отметить массовое внедрение многими компаниями HR-аналитики в эффективные бизнес-стратегии и вложения в цифровизацию управления персоналом. В своей деятельности Admiral Group применяет психометрические профили, на основании дата-анализа, Swarovski выстраивает кадровую стратегию, разработчик King применяет данные для борьбы с текучестью кадров [3].

Изменения в мире влияют на изменения в трендах профессий, с одной стороны некоторые профессии вымирают, с другой, появляются новые. HR как специалист, который занимается вовлечением, управлением лояльности, формированием процессов, должен понимать какие современные требования к профессии применяются сегодня, какие специалисты необходимы работодателю на сегодняшний день, для эффективной деятельности и развития организации и могла достигать стратегических целей и намеченных результатов [1].

Общемировые процессы волатильности, происходящие в бизнес-среде, заставляют компании оптимизировать свою деятельность, что в свою очередь ведет к сокращению персонала в компаниях, и это является большим вызовом для HR-специалистов. Современный HR сталкивается с необходимостью создания среды, где не будет разочарований у сокращенных сотрудников, а также не будут утрачены контакты с квалифицированными сотрудниками, по каким-то причинам попавших под сокращения, чтоб в дальнейшем, возможно, задействовать данных специалистов, например, в проектной деятельности под краткосрочные задачи.

Одно из ключевых направлений HR в современных условиях — это фокус внимания на развитии компетенций. Ярким примером следованию данному тренду является госкорпорация Ростелеком, которая во-

влекает в различные программы обучения более 50 тыс. сотрудников при общем числе персонала 129 тыс. чел.<sup>1</sup>

В современной бизнес-среде возрастает роль HR-специалиста и расширяется его влияние в организациях. Основные подходы HR-специалиста к работе с персоналом в современных организациях можно разделить на четыре области.

1. Управление процессами и функциями (подбор кадров, обучение и мотивация персонала, фокус внимания на процессах поддерживающих достижения целей организации).

2. Управление поведением (поскольку одна из основных задач в области управления человеческими ресурсами — это посмотреть на человека с точки зрения его компетенций, рассматриваем человека не как ресурс, а как человек обладающий набором компетенций; эффективное управление поведением приводит к эффективному результату).

3. Управление данными (проводятся аналитические обзоры, исследования, работа с большими данными, что позволяет увидеть на сколько вложения в сотрудников дают отдачу, как ежедневные действия сотрудников, оцифрованные в количественных результатах, показывают эффективность деятельности).

4. Управление климатом (корпоративная культура, механизмы поддержки ценностей, «правила игры» в организации где сотрудник понимает, что от него требуется, ожидается и как он может реализоваться в компании, для того чтоб совпали ожидания сотрудника и работодателя, довести до уровня «чтобы клиенты полюбили компанию, ее должны полюбить сотрудники»<sup>2</sup>).

Таким образом, современная бизнес-среда должна формировать понимание у высшего менеджмента, что при достижении успеха компания опирается на человеческие ресурсы. Не бизнес создает ценность, а люди. В связи с чем, приходит и понимание растущей роли HR.

### Библиографический список

1. *Клочков А. К.* Вовлеченность и лояльность персонала от А до Я: учебник. М.: Эксмо, 2021. 240 с.
2. *Переосмысление* роли HR: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2021. 204 с.
3. *Хан Н., Миллнер Д.* HR-аналитика: практическое руководство по работе с персоналом на основе больших данных / пер. с англ. Е. Серегиной. М.: Альпина Паблишер, 2022. 384 с.

---

<sup>1</sup> *Развитие* человеческого капитала / Официальный сайт компании «Ростелеком». URL: <https://ar2018.rostelecom.ru/ru/20/90/90> (дата обращения: 20.09.2023).

<sup>2</sup> *Мастер-класс* «HR-кухня: современные тренды управления персоналом». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=LeC40vMqX00> (дата обращения: 20.09.2023).

## **Генезис и социально-экономические смыслы профессиональной стабильности и надежности в формировании кадрового потенциала**

Цель статьи – раскрыть современные подходы к оценке человеческих трудовых ресурсов и кадрового потенциала в производственных и трудовых отношениях.

**Ключевые слова:** производственные и трудовые отношения; профессиональная стабильность и надежность; мотивация; поведение индивида; типовые стандарты поведения; управление человеческими ресурсами.

Развитие современного общества характеризуется глубокими динамичными переменами системного характера. Меняются государственные, политические и экономические формы, внедряются новые социальные и производственные технологии. Все эти процессы существенно повышают значимость управления в сложно организованных социально-экономических системах особенно в современном производстве.

При существующем социально-экономическом строе в России, доминирует государственная монополия. Программы стратегического развития, озвученные президентом РФ на Валдайском форуме, являются путеводной звездой в развитии квалифицированного кадрового потенциала страны.

В настоящий момент существует острый дефицит квалифицированных кадров рабочих во всех сферах производства. Существующая система профессионального образования не удовлетворяет подготовку и выпуск квалифицированных рабочих. Особенно это касается машиностроения.

Исторические исследования в области стабильности и надежности персонала возникли еще в начале XX в.

Признанным основоположником разработки данного направления является Фредерик Тейлор — американский инженер, основоположник научной организации труда и управления. Ф. Тейлор писал о своей системе, что она состоит из четырех основных принципов организации:

- 1) выработка научных методов работы;
- 2) научный подбор рабочих;
- 3) научное воспитание-развитие рабочих;
- 4) тесное, дружное сотрудничество администрации с рабочими.

Самой главной и трудной задачей для организатора является подбор и обучение специальных мастеров, которые будут руководить и давать указания рабочим [4].

В мире произошли значительные изменения качества рабочей силы и в структуры совокупного труда. Теперь специалисты по управлению человеческими ресурсами сталкиваются не с малообразованными послушными исполнителями, а преимущественно со специалистами высокого профессионального уровня имеющие свой индивидуальный социально-экономический статус и выработанный адаптивный механизм трудового поведения.

Целевые подходы к методологии и понятийному определению кадровой надежности создают условия для разработки типовых стандартов поведения в различных жизненных ситуациях, рационально выстраивать систему обучения и управления человеческими ресурсами.

И, снова сегодня востребованы современные методы и инструменты научной организации производства, труда и управления.

Необходимо возродить (реанимировать) с учетом последних достижений мировой практики в области НОТ — комплексный, системный подход к разработке, организации, рационализации и реализации современных трудовых процессов в различных сферах деятельности.

Особенно важно определить подходы к оценке профессиональной стабильности и надежности в формировании кадрового потенциала [1].

Научные разработки сегодня должны ориентироваться на смену приоритетов.

Первично — это человек, его уважение, достигнутый уровень развития, трудовой потенциал и социально экономический и психофизиологический статус, мотивация и адаптация к трудовой деятельности.

Вторично — это сам труд, его технология, его стоимость, методы и инструменты в управлении производственными процессами.

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.

Разнообразие потребностей человека обуславливает и разнообразие мотивов поведения в различных сферах деятельности, однако одни мотивы довольно часто актуализируются и оказывают существенное влияние на поведение человека, другие действуют только в определенных жизненных обстоятельствах.

Побуждение к активности является содержание деятельности, а не внешними факторами.

Человеку нравится выполнять эту деятельность, проявлять свою интеллектуальную или физическую активность.

Его интересует содержание того, чем он занимается.

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:

- уровня физического развития;
- уровня умственного развития;
- уровня образования;
- уровень интеллектуального развития;
- уровня квалификации и компетенций;
- уровня материального и финансового состояния [3].

Основа выработки поведения у различных возрастных и профессиональных групп это:

- 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.

Руководитель ВЦИОМ Валерий Федоров заметил, что российское общество находится в сложном социально-психологическом состоянии с середины 2018 г. На него повлияли пенсионная реформа, пандемия и специальная военная операция на территории Украины. Все эти события негативно сказались на жизнь людей. Рождаемость снизилась, и участилось девиантное поведение. Людям становится все сложнее контролировать свою жизнь.

На современном этапе развития трудовых отношений, учитывая низкую производительность труда отдельных работников и не желание их выполнять технологически сложную, трудоемкую работу важную роль приобретает подбор квалифицированного персонала особенно в части надежности и трудовой адаптированности персонала.

С этой целью необходимо при подборе кадров проводить специальную оценку, тестирование с определением уровня стабильности и надежности.

Психологические факторы, определяющие кадровую надежность персонала (ненадежность) по форме поведения:

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. Комуфлирование истинных эгоистических целей псевдоактивностью;

5) эгоистическое поведение. Индивидуально-целевое и групповое деструктивное поведение (групповой эгоизм);

6) консервативное поведение. Сопrotивление 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.).

Также при подборе персонала необходимо тестировать по следующим параметрам.

Успешные — это активные, люди с гипертрофированным чувством целеустремленности, уверенные в себе собственного достоинства. Для них характерна враждебность, их интересы подчинены, как правило, какой-либо личной цели.

Неуспешные — отличаются нереализованностью своих притязаний и неудовлетворенностью, чувством обделенности. Это упрямые, мстительные и малообщительные люди [2].

Критерии профессиональной стабильности и надежности изменяют системно, измеряя каждую позицию по факторно выбранной модели.

Следует вместе с тем учитывать, что психологическое тестирование не гарантирует точной оценки и не является единственным и решающим способом проверки данной группы качеств.

Оно позволяет лишь эмпирически оценить субъективные предпосылки надежности или ненадежности человека.

Особую важность для определения надежности имеют и технические методики, в первую очередь методики с применением «Полиграфа».

Таким образом проверка персонала при подборе кадров и работающих в организации должна носить комплексный характер и включать в себя применение системы взаимодополняющих методов и инструментов, направленных на получение достоверных результатов, как метод борьбы с кадровой безнадёжностью.

## Библиографический список

1. *Аль-Ашур О. А. М., Вербицкая Н. О.* Нейроцифровая среда для развития навыков персонала // Достойный труд — основа стабильного общества: материалы XIV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 10–12 ноября 2022 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. С. 184–188.
2. *Платонов Ю. П.* Социальная психология поведения: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2006. 459 с.
3. *Попов Э. И.* Концептуальный подход к использованию трудового потенциала индивидуума в условиях гибридности, цифровизации и надежности при формировании современных трудовых отношений и научной организации труда // Достойный труд — основа стабильного общества: материалы XIV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 10–12 ноября 2022 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. С. 241–244.
4. *Тейлор Ф. У.* Научная организация труда: пер. с англ. 2-е изд. М., 1925. 276 с.

**С. В. Темина**

Свердловский филиал ПАО «Т Плюс», г. Екатеринбург

### **Нормирование труда: правовой и методологический статус и проблемы применения как инструмента управления**

В статье рассмотрены причины актуальности нормирования труда для предприятий реального сектора, связанные с демографическими и политико-экономическими процессами. Определен институциональный статус нормирования, причины проблем применения инструментов нормирования.

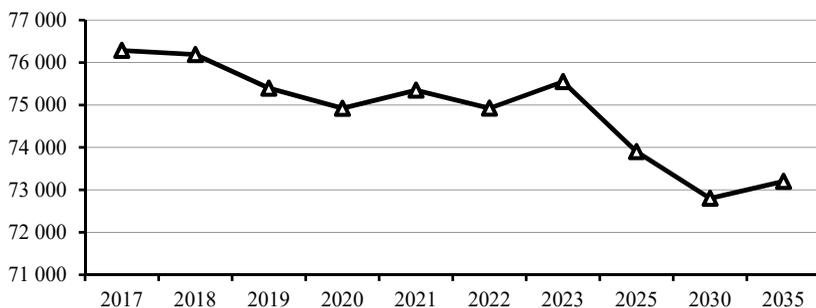
**Ключевые слова:** нормирование труда; методика нормирования труда; производительность труда; функция управления.

Нормирование труда может рассматриваться как прикладная задача — расчет нормативной трудоемкости трудовых операций на основании ранее разработанных нормативов, и как функция управления — процесс разработки, установления норм. В обоих случаях нормирование труда — это определение оптимального объема трудовых затрат для выполнения заданного объема работ с заданным качеством в заданных организационно-технических условиях.

Процесс разработки, установления норм, позволяет решать управленческие задачи обеспечения эффективности трудовых процессов через их описание, оптимизацию, регламентацию и нормирование.

Качественные, объективные и актуальные нормы, фиксирующие затраты труда на все виды деятельности предприятия — это возможность управлять затратами, эффективностью производства, определять трудоемкость и стоимость работ.

Нормирование труда в России переживало разные периоды: глобальное государственное управление вопросами нормирования труда, исключение вопросов управления системой организаций труда в 1990–2000 гг., рост интереса к вопросам нормирования у руководителей и собственников в 2010-х гг. Скорее всего, сейчас, в 2020–2030 гг., нормирование труда переживет очередной всплеск внимания. Это связано с высоким и стабильным дефицитом трудового ресурса. Причины дефицита лежат, с одной стороны, в плоскости демографии — количество трудоспособного населения неуклонно сокращалась до 2023 г., в 2023 г. произошел небольшой рост (на 0,85 %), дальнейший прогноз имеет нисходящий тренд. Количество работоспособного населения не демонстрирует тенденции к росту как минимум до 2030 г. По среднему прогнозу мы «потеряем» к 2025 г. около 1,6 млн трудоспособных жителей РФ (2,1 % от трудоспособного населения 2023 г.) и пройдем самую низкую отметку примерно в 2030 г. (см. рисунок).



Численность рабочей силы в возрасте 15 лет и старше (2017–2023 — факт; 2025–2035 — прогноз), тыс. чел.<sup>1</sup>

С другой стороны, на государственном уровне инициируется промышленный рост в рамках процессов импортозамещения, обеспечения промышленного суверенитета страны, что приводит к росту потребности в трудовых ресурсах.

В этой ситуации среднестатистический работодатель вынужден, кроме прочих мер, максимально оптимально использовать существующий ресурс, повышая производительность и эффективность и снижая количество рабочих мест. При взвешенном, корректном и рациональном использовании нормирование труда действительно является инструментом управления производительностью.

<sup>1</sup> Сост. по: [5].

Потребность в нормировании как в инструменте сталкивается с тем, что нормирование труда, существовавшее 40–50 лет назад как единая государственная система с более или менее единой методологией, базирующейся на принципах научной организации труда и носящая обязательный для исполнения характер, сегодня оказалось практически полностью в руках самих работодателей.

Нормирование труда — понятие институализированное [4]. Во-первых, вопросы нормирования труда регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации (гл. 22, ст. 159–163), во-вторых, установлен субъект, ответственный за разработку норм труда и гарантировано содействие государства системной организации нормирования труда.

Полномочия по управлению нормированием труда в Российской Федерации закреплены за Министерством труда. Субъект, ответственный за разработку норм труда, установленный трудовым кодексом — это работодатель. Как понятие нормирование труда в Трудовом кодексе и в других, немногочисленных нормативных актах, регламентирующих вопросы установления норм труда, напрямую не определяется. Государственное содействие пока остается декларативной нормой. Из этого следует, что, действуя в широких рамках главы 22 работодатель сам может принимать для себя любые управленческие и методические решения, связанные с нормированием труда, для решения задач управления предприятием.

В определенной степени такое состояние нормирования с точки зрения здравого смысла кажется правильным: раз работодателю важна производительность, ему и предлагается заняться вопросами нормирования.

Но объективно, нынешнее состояние системы нормирования труда в современной России привело к тому, что существенно снизилось количество рабочих мест, организация которых построена на основании принципов научной организации труда и на трудовые процессы которых разработаны нормы труда. Одной из ключевых проблем стало качество нормативов по труду, корректность методики, применимость норм, как рекомендованных для применения, разработанных структурами Минтруда или отраслевыми институтами нормирования в 1950–2010 гг. (одним из фундаментальных образцов такой работы является, например, Справочник нормировщика-машиностроителя в четырех томах [10]), так и тех, которые разрабатывают сами работодатели.

С позиции экономики труда нормирование труда рассматривается как совокупность методов по разработке нормы труда — меры затрат труда [1, с. 155] на изготовление единицы продукции, выполнение заданного объема работ или обслуживания средств производства в определенных организационно-технических условиях. Косвенно такое опре-

деление может быть получено также из Методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях.

Нормирование труда — один из прикладных инструментов менеджмента, возникший для решения в первую очередь задач управления производительностью труда. Образовательные учреждения разрабатывают учебные программы и проводят подготовку специалистов (как инженеров, так и экономистов, менеджеров) по дисциплинам «Организация и нормирования труда», «Социология труда», «Экономика труда», «Регламентация и нормирование труда», «Управление персоналом» [1; 2; 3; 6; 7; 8; 9; 11; 12]. Детально разработанные курсы, между тем, содержат разные подходы к нормированию (с точки зрения экономики, менеджмента, социологии), различные определения основных понятий, элементов структуры рабочего времени, фиксируют разные подходы к проведению замеров затрат рабочего времени.

В результате в отношении нормирования труда мы видим, с одной стороны, высокую потребность предприятий реального сектора в системе нормирования, а с другой стороны — разнообразие нормативов и методик, отсутствие возможности определить их валидность.

### Библиографический список

1. *Алиев И. М., Горелов Н. А., Ильина Л. О.* Экономика труда в 2 ч.: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2019. Ч. 1. 203 с.
2. *Алиев И. М., Горелов Н. А., Ильина Л. О.* Экономика труда: в 2 ч.: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2019. Ч. 2. 228 с.
3. *Былков В. Г.* Нормирование труда: учеб. пособие. М.: Юрайт, 2023. 537 с.
4. *Галиахметов Р. А., Корецкий В. П., Якимова Д. П.* Актуальность законодательного определения термина «нормирование труда» в сфере норм трудового права в целях повышения эффективности регулирования рынка труда // Вестник Удмуртского университета. Сер.: Экономика и право. 2019. Т. 29, вып. 2. С. 125–131.
5. *Денисенко М. Б., Мкртчян Н. В.* Демографические изменения и предложение рабочей силы в регионах России // Научный дайджест. 2022. № 5 (10). URL: [https://www.hse.ru/data/2022/05/30/1872644620/Human\\_Capital\\_NCMU\\_Digest\\_10\\_Demographic..Ssupply\\_in\\_Russian\\_Regions\\_2022.pdf](https://www.hse.ru/data/2022/05/30/1872644620/Human_Capital_NCMU_Digest_10_Demographic..Ssupply_in_Russian_Regions_2022.pdf) (дата обращения: 27.10.2023).
6. *Жигун Л. А.* Регламентация и нормирование труда: учеб. пособие. М.: КноРус, 2021. 210 с.
7. *Колосова О. Г.* Организация, нормирование и оплата труда в нефтегазовом комплексе: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2019. 470 с.

8. Курочкина Р. Д. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли (вопрос — ответ): учеб. пособие. 3-е изд., стер. М.: ФЛИНТА, 2019. Ч. 1. 188 с.

9. Социология труда: учебник и практикум для академ. бакалавриата / под общ. ред. Р. В. Карапетяна. М.: Юрайт, 2016. 325 с.

10. Справочник нормировщика-машиностроителя. Т. 1. Основы технического нормирования / под ред. А. Д. Гальцова. М.: МАШГИЗ, 1959. 674 с.

11. Уколов Ю. Д. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. Практикум: учеб. пособие. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2013. 86 с.

12. Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2013. 57 с.

**Е. В. Томилова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Потенциал наставничества как эффективного инструмента кадровой политики машиностроительного предприятия**

Автор анализирует понятие наставничества, имеющуюся классификацию систем наставничества, лучшие практики наставничества на ведущих предприятиях страны с целью выделить наиболее эффективную модель и инструменты практики наставничества для реализации на предприятии машиностроения.

**Ключевые слова:** наставник; наставничество; институт наставничества; процесс адаптации на рабочем месте; стимулирование; мотивация; профессиональный стандарт; социальное самочувствие.

Указом Президента страны 2023 г. в России объявлен Годом педагога и наставника. По мнению главы государства, работа педагогов и наставников закладывает основу кадрового потенциала и технологического суверенитета страны. Министерство просвещения России приступило к разработке профессионального стандарта наставника, который установит единые требования к компетенциям и знаниям наставника и будет содействовать в организации, повышению профессионального престижа наставников, признания их социальной роли как одной из самых важных в системе образования и подготовки профессиональных кадров.

Инициативу зафиксировать нормативно-правовой статус наставничества на законодательном уровне выдвинул министр просвещения Российской Федерации Сергей Кравцов. Важно, что разрабатываемый Минпросвещения России проект Федерального закона о наставничестве станет фундаментом для развития института наставничества во всех регионах страны.

В проект закона предполагается включить положения о развитии наставнического движения в стране и о поддержке создания региональных и местных наставнических сообществ.

Все эти государственные меры стали особенно актуальны в разрезе вызовов, обозначившихся на рынке труда в 2022–2023 гг.:

- острый дефицит рабочих кадров в связи с увеличением объема производства, объективный дефицит кадров до 30 лет на рынке труда;
- потребность в персонале в разы выше возможностей региона ее удовлетворить;

- конкуренция за персонал провоцирует новые подходы к привлечению и удержанию сотрудников, к процессу их адаптации на рабочем месте.

Наставничество считается одним из самых старых и эффективных способов передачи знаний и навыков молодым сотрудникам, особенно в процессе их адаптации в новом коллективе. При работе с новыми кадрами наставничество носит характер постоянного метода обучения новых сотрудников непосредственно на рабочем месте под руководством опытного специалиста [2, с. 90].

Наставничество как метод адаптации и обучения персонала решает важнейшие задачи, в том числе:

- 1) является эффективным способом передачи знаний и умений от высококвалифицированных работников вновь принятым на работу сотрудникам;

- 2) способствует более быстрому освоению новичком сложившихся в коллективе корпоративных ценностей и командного духа;

- 3) повышает мотивацию самого наставника к выполнению возложенных на него обязанностей по обучению новых работников, укрепляет и его авторитет в коллективе.

Анализ отечественного опыта внедрения и организации системы наставничества на современных предприятиях выявил следующие проблемы:

- отсутствие нормативно-правового регулирования и закрепления прав и обязанностей наставника на уровне руководства предприятия;

- слабый уровень подготовки и повышения квалификации наставников;

- отсутствие программ морального и материального стимулирования наставников;

- недостаточное освоение и низкий уровень внедрения новых форм и моделей наставничества;

- формальное отношение наставников к выполнению своих функциональных обязанностей.

Еще одной из социальных проблем является сложность поиска людей на роль наставника. Экспертный опрос 120 участников ежегодного конкурса «Лучший наставник»<sup>1</sup>, проведенного в 2019–2020 гг., выявил, что в основном, наставничество на предприятиях имеет формальный статус и низкую эффективность. На некоторых предприятиях (20 %) отсутствуют отделы контроля и оценки деятельности наставников и наставляемых, а также в некоторых организациях деятельность наставников никак не регламентирована, отсутствует положение о наставничестве. Работа наставников чаще стимулируется лишь посредством периодической надбавки к зарплате.

Между тем недавно АНО НАРК представлен опыт эффективной работы наставников на ОДК УМПО, что «подтверждает ряд существующих противоречий: между общественными потребностями в повышении профессионализма работников, их адаптивности к меняющимся социально-трудовым отношениям и уровнем развития ценностных установок наставничества, отсутствием понимания и интериоризации идеи наставничества; между усилиями органов государственной власти и управления по внедрению практик наставничества и отсутствием их регламентации на уровне социально-экономической организации»<sup>2</sup>.

Опыт АО «НПК „Уралвагонзавод“» показывает, что обучение профессии, при котором задействована схема «мастер — ученик», наиболее эффективно. «Критериями оценки деятельности наставников в Корпорации являются следующие: стаж наставничества; количество работников, прошедших курс у данного наставника за весь период его работы; количество работников, которым был повышен разряд (категория) либо присвоена классность после прохождения курса наставничества; отсутствие нарушений технологической дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка у наставляемого в период прохождения курса наставничества; количество работников, проходящих курс наставничества у данного наставника в данный момент; наличие нематериального поощрения за личный вклад наставника за весь период его работы» [1, с. 511].

Можно предположить, что на предприятиях создаются интегрированные системы, с превалированием одной–двух социальных моделей (техник) наставничества:

1. Традиционное наставничество (собственно наставничество) — передача опытным работником своих компетенций наставляемому. Это, вероятно, оптимальная модель для реализации на предприятиях.

---

<sup>1</sup> Кейс-практикум «Наставничество: зачем, что и как?» / Базовый центр подготовки кадров АНО «Национальное агентство развития квалификаций». 2021. 21 мая. URL: <https://bc-nark.ru/news/57479/> (дата обращения: 29.09.2023).

<sup>2</sup> Там же.

2. Сопровождение (баддинг) — помощь коллеги, основанная на позиции профессионального паритета, при котором все же необходима субординация между наставником и наставляемым.

3. Катализиция (шэдоунг) — ограниченное во времени прикрепление к наставнику для наблюдения за спецификой работы, по принципу «делай как я».

4. Стажировка — непосредственное взаимодействие наставника и студента/стажера при полном включении в рабочий процесс и контролем наставника.

5. Двойное обучение. Предусматривает сочетание обучения в учебной организации с периодами производственной деятельности.

Все модели совпадают в том, что предполагают определенный контроль за деятельностью наставляемого, но различаются по периоду и интенсивности взаимодействия. Определенная модель оправдана в зависимости от того, какие навыки должен приобрести наставляемый [3].

#### **Библиографический список**

1. *Васильев С. В., Федоров В. А.* Наставничество на производстве: опыт АО «НПК „Уралвагонзавод“» // Инновации в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании: материалы 23-й Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 24–25 апреля 2018 г.). Екатеринбург: РГПУ, 2018. С. 508–511.

2. *Грунистая О. С.* Наставничество как способ адаптации и обучения персонала // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2014. № 10. С. 89–94.

3. *Сизоненко Р. В.* Наставничество в промышленной сфере как управленческая практика и технология: концептуальный анализ // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2021. № 1. С. 69–82.

*Научный руководитель: Е. В. Караман,*  
кандидат социологических наук

**А. Л. Федотенков**

ООО «УралТехИС», г. Екатеринбург

## **Оценка системы стимулирования производственного персонала**

Статья посвящена исследованию основных аспектов оценки системы стимулирования производственного персонала. Акцентируется внимание на том, что создание эффективной системы стимулирования сотрудников является ключевым фактором долгосрочного успеха организации. Автор приходит к выводу, что оценка системы стимулирования должна быть систематической практикой, проводимой руководством организации.

**Ключевые слова:** персонал; управление персоналом; система стимулирования; оценка персонала.

В современном бизнесе ключевым аспектом успешной деятельности организации является эффективное управление персоналом. Один из важнейших инструментов в этом процессе — это система стимулирования персонала.

Главной задачей управления персоналом является ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации. По сути, стимулирование — это и есть неотъемлемые составляющие управленческой деятельности [4].

Система стимулирования — это комплекс мероприятий и инструментов, разработанных и применяемых организацией для мотивации и укрепления морально-психологических и материальных интересов персонала с целью достижения лучших результатов в рамках рабочей деятельности [3].

Важность такой системы трудно переоценить, так как она оказывает существенное воздействие на различные аспекты деятельности предприятия.

Во-первых, эффективная система стимулирования производственного персонала обеспечивает более высокую производительность труда.

Во-вторых, при возрастающей роли конкуренции за квалифицированных специалистов эффективная система стимулирования является мощным инструментом для привлечения и удержания лучших сотрудников.

В-третьих, эффективная система стимулирования персонала помогает снизить текучесть кадров, поскольку те сотрудники, которые чувствуют, что получают справедливое вознаграждение за свою профессиональную деятельность, склонны оставаться в организации на долгосрочной основе, что уменьшает необходимость потребность в найме и обучении новых специалистов.

Таким образом, эффективная система стимулирования производственного персонала способствует увеличению прибыли, улучшению конкурентоспособности предприятия и созданию благоприятной рабочей среды, что является важным фактором для устойчивого развития любой организации.

Существует множество методов стимулирования персонала, которые организации могут применять для повышения мотивации и производительности своих сотрудников (см. таблицу).

### Классификация методов стимулирования персонала

Классификация	Методы
По объекту стимулирования	Направленные на коллектив; направленные на отдельных сотрудников; направленные на начинающих сотрудников; направленные на опытных специалистов
В зависимости от стимулов	Экономические (зарботная плата, премии, материальная помощь); организационные (участие в делах организации, мотивация перспективой, делегирование задач и полномочий); морально-психологические (похвала, одобрение, поддержка)
По видам потребностей	Денежные; нравственные; социальные; организационные; творческие

*Примечание.* Сост. по: [1].

Выбор конкретных методов стимулирования зависит от целей организации, особенностей ее культуры и потребностей сотрудников. Организации могут комбинировать разные методы, чтобы максимально удовлетворить потребности и мотивацию своего персонала.

На сегодняшний день не существует универсального и общепринятого комплекса методов оценки системы стимулирования персонала, который подошел бы для всех организаций. Как и в случае выбора конкретного метода или же комплекса методов стимулирования сотрудников, оценка системы стимулирования зависит от конкретных целей и особенностей организации (см. рисунок).

Рассмотрим более детально представленную на рисунке обобщенную методику оценки эффективности производственного персонала.

1. Социологическое исследование. Целью проведения социологического исследования является не только оценка уровня удовлетворенности персонала предприятия, но также и выявление тех факторов, которые оказывают наибольшее влияние на мотивацию и удовлетворенность сотрудников.



Обобщенная методика оценки эффективности системы стимулирования<sup>1</sup>

При этом особенностью проведения социологического исследования является то, что опросный лист должен создаваться таким образом, чтобы его результаты послужили основой для составления SWOT-анализа системы стимулирования персонала.

2. Анализ экспертного мнения. Анкетирование руководителей предприятия проводится с целью получить их экспертное мнение относительно эффективности текущей системы стимулирования. Анкеты должны содержать вопросы о том, насколько система стимулирования соответствует целям и задачам организации, насколько она мотивирует сотрудников, и какие улучшения, по мнению экспертов, возможно внести.

Следует отметить, что при выборе экспертов необходимо обеспечить репрезентативность выборки. Экспертами должны быть не только руководители разных уровней управления, начиная от топ-менеджмента и заканчивая линейными руководителями, но и представители разных структурных подразделений предприятия.

3. Расчет показателей эффективности системы стимулирования включает в себя анализ следующих показателей:

- производительность труда — оценка увеличения или снижения производительности сотрудников после внедрения системы стимулирования или же внесении изменений в данную систему;
- рост зарплаты — изучение, насколько система стимулирования влияет на уровень заработной платы сотрудников и их финансовое благосостояние;
- текучесть персонала — анализ изменений в текучести сотрудников, связанных с эффективностью системы стимулирования;
- профессиональный состав — изучение структуры и квалификации персонала, которые могут быть изменены или улучшены благодаря системе стимулирования.

---

<sup>1</sup> Сост. по: [2].

Такой подход к оценке эффективности системы стимулирования сотрудников позволяет организациям более точно определить ее влияние на бизнес-процессы и принимать обоснованные решения по ее улучшению.

При этом, регулярная оценка и модернизация системы стимулирования персонала — это необходимый элемент успешного управления персоналом, который способствует адаптации организации к быстро меняющимся бизнес-реалиям и достижению стратегических целей.

Таким образом, в современной предпринимательской среде оценка системы стимулирования персонала является неотъемлемой частью управленческой практики, которая позволяет оценить эффективность мотивации сотрудников и выявить потенциальные проблемы, пути их устранения, а также возможности по улучшению финансового положения организации.

### Библиографический список

1. *Мережко М. Г.* Методы стимулирования персонала организации: содержание, классификация // Новые концептуальные подходы к решению глобальной проблемы обеспечения продовольственной безопасности в современных условиях: сб. науч. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. (Курск, 13 ноября 2020 г.). Курск: ЮЗГУ, 2020. С. 264–269.
2. *Модорский А. В., Модорская Г. Г.* Методика оценки эффективности системы стимулирования труда // Вестник Пермского университета. Сер.: Экономика. 2019. № 4 (27). С. 160–169.
3. *Сорокина О. Г.* К вопросу о сущности понятий мотивации и стимулирования труда персонала // Наука и общество — 2022: материалы междунар. науч. конф. (Ростов-на-Дону, 15 апреля 2022 г.). М.: Моск. ун-т им. С. Ю. Витте, 2022. С. 288–293.
4. *Фомина С. А., Мельникова О. В.* Совершенствование системы стимулирования персонала производственного предприятия // Концепт. 2022. № 7. С. 79–88.

Научный руководитель: **Д. Н. Ядранский**,  
доктор экономических наук, доцент

## **Влияние социальных факторов производительности труда**

Цель работы – на основе исследования социальных факторов оценить их значимость и предложить меры, усиливающие их влияние на производительность труда. Установлено, что большинство социальных факторов, за исключением фактора оплаты труда, который относится к группе с высоким уровнем значимости, можно отнести к имеющим средний уровень значимости.

**Ключевые слова:** производительность труда; социальные факторы; корпоративная социальная политика.

На производительность труда воздействуют многие силы, явления научно-технического, организационного, социально-экономического характера, которые оцениваются как факторы производительности труда.

Социальные (социально-экономические и социально-психологические) факторы способны оказывать определенное воздействие на производительность труда. Комплексное использование научно-технических, организационных, социальных факторов, при приоритете социальных, может обеспечить рост производительности труда на 15–20 % [3]. По некоторым оценкам, изменение комплекса социальных условий производства (при неизменной технической оснащенности) способно обеспечить рост производительности труда, по меньшей мере, на 20 % [10, с. 85]. Безусловно, данные цифры отражают результаты отдельных исследований и не могут оцениваться как абсолютная данность, между тем, тенденция положительного влияния социальных факторов на производительность труда, очевидна.

Как правило, авторы относят к социальным факторам производительности труда профессиональный уровень работников предприятия, систему оплаты труда и стимулирования, повышения образования и профессиональной подготовки, условия труда и социально-психологический климат в трудовых коллективах, совершенствование методов мотивации и психологического воздействия, формирование творческой инициативы работников, социально-демографический состав и др. [4; 12]. И. А. Никитина отмечает влияние на производительность труда таких социальных факторов как социальное развитие предприятия, его социальной инфраструктуры [7].

Исследователями отмечается влияние расходов на социальное развитие предприятия на его рентабельность. Так при отчислении на социальное развитие 30–35 % от прибыли предприятия рентабельность достигает 30 %. При снижении или, наоборот, при увеличении доли отчисления происходит соответствующие изменения показателей рентабельности [5].

Важно, чтобы мотивы работника совпадали с целями работодателя, это обеспечит высокую степень использования работником своих профессиональных навыков и умений, что обеспечит рост производительности труда работника [8]. Однако при этом подчеркивается важность требования опережающего роста производительности труда над темпами роста заработной платы [6]. Материальное стимулирование, включая оплату труда, имеет значительные ресурсы роста. Так, в 2018 г., по данным Росстата, на оплату труда в структуре ВВП приходилось всего 46,4 %. В Великобритании и Китае данный показатель составляет около 70 % [2].

Авторы отмечают, что усилия бизнеса и государства по формированию такого социального фактора как человеческий капитал, адекватному современным требованиям, пока недостаточны. «Расходы на образование и повышение квалификации работников осуществляются лишь крупными компаниями, в то время как до половины малых и микропредприятий вообще не вкладываются в качество рабочей силы» [11, с. 40].

По оценке авторов, к социальным факторам, имеющим существенное влияние на уровень производительности труда на предприятии относятся: наличие квалифицированных работников, заинтересованность собственников в повышении производительности труда, в повышении квалификации и дальнейшем развитии работников, мотивированность персонала, эффективная система оплаты труда, хорошие условия труда, приемлемый уровень затрат на социальные нужды работников [1].

Результаты ранжирования факторов производительности труда по результатам опроса работников с целью определения значимости социальных факторов в составе всех факторов производительности труда, отражены в таблице.

#### Ранжирование факторов производительности труда на предприятии

Фактор	Место в рейтинге	Уровень значимости
Обоснованность производственных норм	1	Высокий
Автоматизация и механизация производственного процесса	2	
Организация производственного процесса	3	
Размер заработной платы и ее структура	4	Средний
Опыт, знания, квалификация работника	5	
Удовлетворенность работников условиями труда	6	
Интенсивность труда	7	
Доступность обучения, повышения квалификации	8	
Морально-психологический климат	9	Низкий
Социальное развитие предприятия	10	
Рационализаторская активность работников	11	
Корпоративная культура	12	

*Примечание.* Сост. по: [9].

Данные, представленные в таблице, показывают, что социальные факторы, в основном, имеют средний уровень значимости, из них наиболее значительными являются:

- оплата труда и ее структура;
- опыт, знания, квалификация работника;
- удовлетворенность работников условиями труда;
- доступность обучения, повышения квалификации.

Повышение влияния социальных факторов производительности труда лежит в плоскости массового повышения уровня образования, знаний и компетенций персонала, организации непрерывного процесса повышения квалификации и переподготовки работников. Государство должно стимулировать собственников к созданию высокотехнологичных рабочих мест, повышению квалификации работников. Проводимые меры должны сопровождаться повышением мотивации трудового коллектива, ростом оплаты труда, улучшением его условий. Меры государственного регулирования должны быть направлены и на развитие социальной ответственности бизнеса, социальную политику предприятий, в части улучшения качества и уровня жизни работников и их семей, мотивацию и вовлеченность работников.

Ранжирование факторов производительности труда по значимости показало, что социальные факторы, в основном, можно отнести к имеющим средний уровень значимости. Это говорит о их важности и высоком потенциале в аспекте влияния на производительность труда. Такие факторы, как социальное развитие предприятия, корпоративная культура получили низкий уровень значимости, что, возможно, отражает слабое развитие социальной ответственности бизнеса, механизмов корпоративной культуры поддержки работников на предприятии. Кроме того, социальные факторы создают условия для реализации других факторов, влияя на мотивацию, сознание и поведение работника в системе производства.

Для побуждения работодателей к внедрению новой техники и технологий, созданию высокотехнологичных рабочих мест, необходимы меры государственного регулирования, включая, государственные заказы на целевую подготовку специалистов, необходимых производственной сфере, чему будет способствовать проводимая предприятием корпоративная социальная политика, формирующая социальные факторы производительности труда.

На уровне предприятий необходимо проведение мер, направленных на повышение эффективности социальных факторов производительности труда, которые должны учитывать интересы работников и формировать их мотивацию к производительному труду.

Полученные результаты дают возможность полагать, что цель исследования — на основе изучения социальных факторов производительности труда оценить их значимость и предложить меры, усиливающие их влияние на производительность труда, достигнута.

### Библиографический список

1. Балабанова Г. Г., Журавлева Л. И. К вопросу о повышении производительности труда: экономические и институциональные аспекты // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова. 2016. № 11. С. 34–46.
2. Голуб Л. А. Сравнительный анализ динамики производительности труда и заработной платы в США, Великобритании, КНР и РФ // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2019. № 1 (52). С. 45–54.
3. Иванов А. Л. Соотношение технических, организационных и социальных факторов роста производительности труда // Социальное развитие трудовых коллективов — важнейший фактор повышения эффективности производства на современном этапе: тез. докл. науч.-практ. конф. (Пермь, сентябрь 1987 г.). М.: ВИМИ, 1987. С. 90–92.
4. Кремлякова Д. М. Факторы, влияющие на производительность труда // Вестник современных исследований. 2018. № 11 (26). С. 234–237.
5. Кузнецов А. Л. Стратегия социального развития коллектива предприятия в трансформационной экономике: дис. ... д-ра экон. наук. Екатеринбург, 1999. 184 с.
6. Микулич А. В. Рост производительности труда — фактор повышения эффективности производства // Аграрная экономика. 2017. № 6 (265). С. 2–17.
7. Никитина И. А. Вопросы зависимости роста производительности труда от уровня развития социального фактора // Научный вестник Южного института менеджмента. 2014. № 3. С. 8–11.
8. Орехов В. И., Лыгина Н. И., Орехова Т. Р. Многоуровневый подход к определению факторов производительности труда // Вестник ОрелГИЭТ. 2013. № 4 (26). С. 13–16.
9. Слепцова Е. В., Вартанов А. А. Ключевые факторы и резервы роста производительности труда в современных условиях российской экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 12-2. С. 76–78.
10. Тоценко Ж. Т. Социальные резервы труда. М., 1989.
11. Факторы роста производительности труда на предприятиях несырьевых секторов российской экономики: докл. к XXI Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества (Москва, 2020 г.) / Ю. В. Симачев (рук. авт. кол.), М. Г. Кузык, А. А. Федюнина и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом ВШЭ, 2020. 60 с.
12. Шарин В. И., Плутова М. И. Социальные факторы производительности труда // Human Progress. 2022. Т. 9, вып. 1. С. 18. URL: [http://progress-human.com/images/2023/Tom9\\_1/Sharin.pdf](http://progress-human.com/images/2023/Tom9_1/Sharin.pdf).

**Д. Н. Ягранский**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## **Концепция баланса времени труда и отдыха**

В статье рассматривается проблема поиска соотношения между временем труда и отдыха. В результате теоретического анализа делается вывод, что оптимальное соотношение является социокультурным феноменом, зависящим от ряда экономических и социальных факторов. Дается заключение о возможности внешней корректировки указанных балансов при условии, что данные практики соответствуют нормам социокультурного пространства индивида.

**Ключевые слова:** нормы; баланс; занятость; ценности; эффективность.

В современной литературе изучение бюджетов времени работающего населения в последние годы стало несколько утрачивать свою актуальность. Методологическая сложность и необходимость доступа достаточному кругу респондентов, смещают фокус подобных исследований на исследование бюджетов времени студентов. При этом — проблема становления общественно оптимальных балансов между трудовой активностью и личным временем, для современного этапа развития российского общества не утратила, а, наоборот — приобрела актуальность. Инструментальной основой для подобных исследований и являются подобные бюджеты времени.

В трудах современных авторов встречается мысль о том, что «тема „быт и карьера“ является междисциплинарной и находится на пересечении изучения семьи, рынка труда и социальной политики государства» [5, с. 28]. По нашему мнению, данная тема, действительно, имеет междисциплинарный характер, однако на макроуровне не ограничивается только вопросам социальной ответственности государства. В вопросе нахождения баланса между временем работы и отдыха мы усматриваем, в большей степени, вопросы прямого и расширенного воспроизводства рабочей силы в масштабах национальной экономики. Именно в контексте потери интереса к вопросу времени домашнего труда (времени на воспитание детей), зачастую скрыт корень проблемы нарушения баланса между временем на отдых и труд. При этом, экономия домашнего труда за счет времясберегающих услуг, что достаточно широко рассматривалось еще в работах В. Д. Патрушева [1], обратно пропорционально коррелирует со временем на воспитание детей. Иными словами, происходит уменьшение влияния родителей на процесс воспитания замещающего поколения. Обостряется данная проблема в периоды экономических кризисов, когда домохозяйства увеличивают трудовую занятость с целью сохранения сложившегося уровня жизни в период относительного экономического благополучия.

Как справедливо отмечают отечественные исследователи, «работодатели, как представители рынка труда, сегодня в наименьшей мере включены в решение проблем гармоничного сочетания семьи и работы, хотя от них многое зависит в данном вопросе» [5, с. 29]. Мы считаем, что основная причина пассивности работодателей в данном вопросе кроется все в тех же резких колебаниях экономического благополучия (только на уровне хозяйственных связей), в которых работодатели в краткосрочной перспективе, преодолевая собственные экономические проблемы, не могут эффективно менять количество персонала. В этом случае, они стимулируют доступными средствами изменение внутренней занятости (в последнее время преимущественно ее увеличение). В случае ухудшения состояния экономики домохозяйств — последнее, совпадает с интересами работников.

Я. Попова, для объяснения баланса между работой и личной жизнью выделяет две модели: дефицитарную и экспансивную. Дефицитарная модель описывает взаимосвязь энергии человека и его временных ресурсов, которые представляют собой некую константу. Увеличение активности в одной сфере, повлечет за собой дефицит ресурсов в другой сфере, таким образом, может возникнуть ролевой конфликт. Сущность экспансивной модели заключается в том, что сферы работы и личной жизни являются взаимодополняющими [2]. По нашему мнению, скорее не дополняющими, а замещающими, что в значительной степени приводит к уменьшению вовлеченности человека в соответствующей сфере, что, в свою очередь, нарушает не только социальное самочувствие, но может иметь психофизиологические последствия.

Установление баланса между работой и личной жизнью охватывает одновременно экономику, социологию, культурологию, психологию и блок религиозно-теологических факторов. При этом, воздействие видится возможным только после обеспечения уровня жизни населения (в первую очередь, экономически активного) в соответствии с определенными общественными стандартами. Баланс, возможен, после построения системы критериев, позволяющих индивиду (домохозяйству), после удовлетворения физиологических потребностей, оценить себя в структуре социальной иерархии. Речь идет об установлении социальных стандартов-ориентиров «социально приемлемого» достатка, объема досуга и пр. Достижение такого достатка может стать своеобразной «отправной точкой», после которой рост ценности досуга увеличиваться. При этом, в силу социокультурных особенностей населения различных регионов РФ данный показатель будет отличаться. Данный феномен определен авторами Философской энциклопедии: «Для каждого общества ... сочетания индивидуальных, культурно-исторических и струк-

турных ценностей не повторимы. Специфические для данной конкретной общественной формы набор и иерархия ценностей создают основу для соответствующей системы нормативного контроля» [4, с. 733]. По нашему мнению, с учетом этнонациональных и социокультурных особенностей населения отдельных регионов РФ, указанные системы нормативного контроля будут иметь свои региональные особенности.

Баланс между занятостью и досугом должен обеспечивать условия для саморазвития личности, сохранения здоровья и обеспечения общественно-необходимого уровня потребления, а также обеспечивать домохозяйствам условия для рождения и полноценного воспитания детей. Эти условия определяются конкретным этапом социально-экономического развития государства (территории), его социокультурной спецификой. Подобный баланс будет достаточно гибким, однако, устойчивое смещение акцента на одну из ценностей (занятость или досуг), в долгосрочной перспективе — будет приводить к кризису на рынке труда (формируя дефицит или переизбыток рабочей силы).

Следует учитывать так же учитывать «проблему неравного разделения между партнерами неоплачиваемого домашнего труда в семье... По данным ООН за 2018 г., женщины в среднем тратят на домашние обязанности примерно в 2,5 раза больше времени по сравнению со своими партнерами и родственниками» [5, с. 24]. Необходимо отметить, что указанные данные, так же характерны не для всех регионов России. Отчасти потому, что в светском обществе, на уровне отдельных регионов, возникают ортодоксальные религиозные стереотипы, меняющие представления о женской занятости. В силу чего «вторая смена», для определенной части женщин конвертируется в единственную, что в свою очередь, приводит к переносу трудовой занятости на «первую смену» мужчины. В социальных группах, ориентированных на мужскую занятость основным ориентиром уже является нормативный контроль со стороны социальных институтов (общин, религиозных деятелей). Для социальных групп с менее выраженными общинно-религиозными связями систему такого нормативного контроля только предстоит создавать.

В случае же с перманентными экономическими кризисами, «структурные, культурно-исторические и индивидуальные ценности человека затмеваются физиологическими потребностями, прикрываемыми теми или иными высокими словами» [3, с. 1341]. Фактически, сокращение досуга, в краткосрочной перспективе, рассматривается как альтернативный способ решения материальных проблем. При этом, в долгосрочной перспективе, такое решение невыгодно всем участникам социально-трудовых отношений. Для работодателя — сокращается трудовой потен-

циал (в контексте роста образовательно-квалификационного уровня, увеличения ошибок в труде, рост конфликтности в коллективе). Для домохозяйств — рост накопленной усталости, профессиональное выгорание, ухудшение состояния здоровья. Для государства — сокращение всех форм воспроизводства населения. Таким образом, негативным является долгосрочное нарушение баланса.

Следует отметить, что по данным статистических сборников, заработная плата по основному месту работы составляет в среднем до 70 % от дохода домохозяйств. При этом совокупный доход, существенно зависит от того, кто является главой семьи (мужчина или женщина)<sup>1</sup>. Достаточно существенной является доля трансферов (порядка 20 % от совокупного дохода), что несколько снижает проблему поддержания уровня жизни домохозяйств. При этом прямая финансовая поддержка не в состоянии полностью решить эту проблему, поскольку в обществе отсутствуют стандарты «нормальной» обеспеченности, что зачастую ошибочно ориентирует домохозяйства либо «дополнительную» занятость, либо на маргинальный отдых.

#### Библиографический список

1. *Патрушев В. Д.* Динамика использования бюджетов времени городским и сельским населением // Социологические исследования. 2005. № 8 (256). С. 46–51.
2. *Попова Я. Д.* Актуальный вопрос: баланс времени работы и времени отдыха // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2020. № 6. С. 34–37.
3. *Стрижов А. Ю.* Баланс ценностей во время социальной революции // Философия и культура. 2015. № 9 (93). С. 1339–1345.
4. *Философский энциклопедический словарь* / гл. ред.: Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов. М.: Сов. энциклопедия, 1983. 839 с.
5. *Хоткина З. А.* Молодая семья между карьерой и бытом: пути гармонизации // Семья и преемственность поколений: материалы Междунар. симпозиума (Иваново — Плёт, 30 сентября — 1 октября 2022 г.). Иваново: ИвГУ, 2022. С. 23–30.

---

<sup>1</sup> *Женщины и мужчины России. 2022: стат. сб. / Росстат. М., 2022. С. 168.*

# Содержание

---

Силин Я. П. Приветственное слово участникам конференции .....	5
Долженко С. Б. Приветственное слово участникам конференции .....	7

## Рынок труда: гибкая реальность, тренды и аналитика

Артамонова М. В., Колосова Р. П., Луданик М. В. Дистанционность занятости и обучения в контексте формирования новой архитектуры рынка труда .....	9
Вахмянина А. В. Ключевые компетенции для успешного старта карьеры молодежи .....	15
Гончарова М. Н., Кириенко А. А. Методы привлечения медицинских работников в Свердловской области .....	18
Задорина М. А., Мурашов В. С. Подготовка конкурентоспособных кадров для рынка труда в эпоху цифровизации: возможности и угрозы .....	23
Корнильцева Е. Г., Агафонова И. В. Влияние образования на экономику региона .....	26
Косова О. В. Социальный рекрутинг — цифровое решение поиска и подбора персонала .....	28
Лаптева Е. А., Дрягунова Н. В. Исследование факторов, влияющих на уровень заработной платы специалистов в сфере информационной безопасности .....	31
Лысенко В. В. Состояние, тенденции и перспективы рынка труда и структуры занятости населения ХМАО — Югры: общее и особенное .....	36
Масленикова Е. В. Дефицит работников на рынке труда: проблемы и направления решения .....	40
Никитин А. А. Экономические аспекты трудовой миграции в современной России .....	44
ПлUTOва М. И., Шипицина В. В., Ходжаева А. Ж. Удержание персонала в условиях трудонедостаточной конъюнктуры рынка труда .....	48
Туракаев М. С. Социальное благополучие внутренних постоянных и вахтовых мигрантов Республики Башкортостан .....	51
Чигинцева И. В. Дефицит рабочего персонала в сфере ЖКХ города Екатеринбурга .....	54
Яковлева М. В. Нестандартная занятость в современной России .....	57

## Компетенции устойчивого развития в технологиях управления персоналом

Анкудинова В. Н. Оценка эффективности источников привлечения персонала (на примере АО «ШААЗ») .....	61
Антипина И. О. Организационные механизмы управления адаптацией молодых преподавателей в вузе .....	64

<b>Ботенёва М. В.</b> К проблеме инноваций в работе специалистов по управлению персоналом .....	68
<b>Вербенская А. В., Лагутина Е. Е.</b> Автоматизация задач управления персоналом в вузе посредством чат-бота .....	71
<b>Габдулганиева Е. В.</b> Факторы развития лояльности и вовлеченности персонала промышленных предприятий .....	74
<b>Глазова А. Н.</b> Система удержания персонала производственных подразделений металлургической отрасли .....	78
<b>Гринькова А. М.</b> Оценка качества аудита функции управления персоналом .....	81
<b>Двинин И. П.</b> Наставничество как инструмент адаптации сотрудников .....	85
<b>Дудова М. А.</b> Цифровая революция в рекрутинге: современные инструменты для эффективного подбора персонала .....	90
<b>Калабина Е. Г., Сапигинский К. А., Маковская Н. В.</b> Элементы TWI как один из способов ускоренной адаптации новых сотрудников .....	94
<b>Колесникова Д. С.</b> Актуальность кадровой проблемы и ее решение через проектную деятельность детско-взрослого сообщества .....	97
<b>Кулькова И. А.</b> Тайм-менеджмент как одна из ключевых «мягких» компетенций руководителя в условиях нестабильности .....	101
<b>Лысков Н. В.</b> Цифровые технологии в сфере обучения персонала .....	104
<b>Назаров А. В.</b> Систематизация направлений навыков и компетенций в программах высшего образования .....	110
<b>Непогодин Н. В.</b> Совершенствование системы адаптации персонала в строительной компании .....	114
<b>Никифорова О. А., Цыпляшова Д. А.</b> Обзор подходов к анализу функционирования онлайн-платформ в практике корпоративного обучения .....	117
<b>Окулова П. А., Толстых О. А.</b> Актуальные вопросы организации наставничества в школах .....	119
<b>Рявкин А. А.</b> Политика в области привлечения и сохранения высококвалифицированного персонала в сервисной компании по обслуживанию полиграфических предприятий .....	122
<b>Симченко Н. А., Анисимова Н. Ю.</b> Концептуальный подход к организации подготовки кадров в цифровой экономике .....	126
<b>Чиглинцева Н. А., Парменова Д. В.</b> Анализ мотивации сотрудников на предприятии промышленной сферы .....	129

## **Психологические и нейрофизиологические детерминанты созидательного труда и устойчивости человеческого потенциала**

<b>Аль-Ашур О. А. М., Вербицкая Н. О.</b> Нейробезопасность персонала: разброс понятий и его преодоление .....	133
<b>Долженко С. Б., Кужная М. В., Деврим К. О.</b> Исследование причин текучести кадров и возможностей удержания персонала промышленных предприятий малых городов .....	137

<b>Копнин А. А., Кожушко В. В.</b> Онбординг персонала с применением адаптивных образовательных систем .....	141
<b>Курносова Е. А.</b> Адаптация поколений X и Y к дистанционному профессиональному обучению в условиях цифровой реальности.....	144
<b>Медведева А. А.</b> EVP как составляющая HR-бренда .....	148
<b>Полешук М. Н.</b> О формировании достаточного уровня соответствия работника подразделения задаче (на примере угледобывающего предприятия).....	152
<b>Шумилов А. А.</b> Влияние социально-психологического климата на эффективность трудовой деятельности сотрудников организации.....	158

## **Развитие правового регулирования трудовых отношений.**

### **Контроль, надзор, охрана труда**

<b>Лежнин Д. В.</b> Социально-экономические функции профсоюза через призму современных трендов на рынке труда .....	162
<b>Мамяченков В. Н.</b> Правовое положение колхозного крестьянства в СССР: от крепостничества к фермерству .....	167
<b>Одинокова Т. Д.</b> Корпоративное социальное страхование как инструмент обеспечения исполнения обязательств работодателя в трудовых отношениях .....	171
<b>Сысоева Т. В.</b> Проблемы применения дисциплинарной ответственности в отношении адвокатов .....	175
<b>Филипповская Т. В.</b> Идеологическая безопасность и правовое поле педагога .....	179
<b>Чудиновских М. В.</b> Платформенная занятость и самозанятость: соотношение понятий, общее и особенное .....	183

### **Научная организация труда:**

#### **цифровизация, гибкие формы, новые границы**

<b>Вотинцева С. А.</b> Теоретические основы повышения эффективности деятельности по подбору персонала .....	187
<b>Курзаев В. А., Захаров С. И.</b> О творческом труде и его влиянии на эффективность деятельности работника.....	190
<b>Лобова С. В., Кутепова П. В.</b> Баланс жизни и работы на государственной гражданской службе: гендерный аспект.....	193
<b>Миляшина Т. П., Тонких Н. В., Гасымов Э. М.</b> HR-метрики в управленческом учете .....	197
<b>Панченко А. Ю., Сломинский А. В.</b> Современные тренды управления персоналом.....	200
<b>Попов Э. И.</b> Генезис и социально-экономические смыслы профессиональной стабильности и надежности в формировании кадрового потенциала .....	203

<b>Темина С. В.</b> Нормирование труда: правовой и методологический статус и проблемы применения как инструмента управления.....	207
<b>Томилова Е. В.</b> Потенциал наставничества как эффективного инструмента кадровой политики машиностроительного предприятия .....	211
<b>Федотенков А. Л.</b> Оценка системы стимулирования производственного персонала.....	215
<b>Шарин В. И.</b> Влияние социальных факторов производительности труда.....	219
<b>Ядранский Д. Н.</b> Концепция баланса времени труда и отдыха.....	223

*Научное издание*

**Достойный труд –  
основа стабильного общества**

Материалы  
XV Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 14–18 ноября 2023 г.)

*Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры*

*Компьютерная верстка  
И. В. Засухиной*

Поз. 84. Подписано в печать 28.12.2023.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Печать плоская.  
Уч.-изд. л. 13,8. Усл. печ. л. 13,5. Печ. л. 14,5. Тираж 22 экз. Заказ 26.  
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



УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ