



УРАЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ



СОСП  
Свердловский областной  
Союз промышленников  
и предпринимателей



VII ОБЩЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ  
ГОРОДА  
РОССИИ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ



ВНИИ ТРУДА  
МИНТРУДА РОССИИ



АССОЦИАЦИЯ  
РЕКРУТИНГОВЫХ  
АГЕНТСТВ



СОВЕТ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ КВАЛИФИКАЦИЯМ  
В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



HR-MNENIE  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ  
ПАРТНЕРСТВО  
РАБОТОДАТЕЛЕЙ

социальный проект  
Культура  
Счастья

Юлб  
МЫШЛЕНИЯ  
Екатеринбург

BE  
BRAND  
PEOPLE  
СЕРВИС

МОИ  
ДОКУМЕНТЫ  
государственные  
и муниципальные услуги



IBC  
HUMAN  
RESOURCES



ИТ АЛЬЯНС  
КОМПЬЮТЕРНЫЕ НАУКИ

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ  
ПАНОРАМА  
НАУКА И ПРАКТИКА

КАДРОВЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ  
Более 20 лет создаем новые кадры и знания

УАГ | Урал  
Агро  
Групп

ВСК СТРАХОВОЙ ДОМ

ДОБРОСЕРВИС  
программа поддержки сотрудников

## XVI Международная научно-практическая конференция

13–16 ноября 2024 г.  
г. Екатеринбург

# ДОСТОЙНЫЙ ТРУД – ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО ОБЩЕСТВА

Материалы конференции



Кафедра экономики труда  
и управления персоналом

Уральский государственный экономический университет



# ДОСТОЙНЫЙ ТРУД



**Партнеры XVI Международной научно-практической конференции  
«Достойный труд — основа стабильного общества»**

- Совет по профессиональным квалификациям в области управления персоналом (г. Москва, Россия)
- Издательский дом «Панорама» (журнал «Кадровик») (г. Москва, Россия)
- Департамент по труду и занятости населения Свердловской области (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)
- Международный институт дизайна и сервиса (г. Челябинск, Россия)
- Ташкентский государственный экономический университет (г. Ташкент, Республика Узбекистан)
- Уральский государственный педагогический университет (кафедра педагогики и педагогической компаративистики) (г. Екатеринбург, Россия)
- Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (департамент психологии) (г. Екатеринбург, Россия)
- HeadHunter (региональный офис в г. Екатеринбурге) (г. Москва, Россия)
- Ассоциация рекрутинговых агентств Урала (г. Екатеринбург, Россия)
- Ассоциация карьерных консультантов Урала (г. Екатеринбург, Россия)
- Профессиональное партнерство работодателей HR-mnenie (г. Екатеринбург, Россия)
- Be Brand People Advert/Event (г. Екатеринбург, 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

# **Достоинный труд – ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО ОБЩЕСТВА**

Материалы  
XVI Международной научно-практической конференции  
(Екатеринбург, 13–16 ноября 2024 г.)

Екатеринбург  
2024

УДК 658:331  
ББК 65.24  
Д70

**Ответственный за выпуск**

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

**Ответственный редактор**

кандидат искусствоведения  
*Н. В. Сербина*

Д70 **Достойный труд — основа стабильного общества** : материалы XVI Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 13–16 ноября 2024 г.) / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации и др.; ответственный за выпуск С. Б. Долженко; ответственный редактор Н. В. Сербина. — Екатеринбург : УрГЭУ, 2024. — 228 с.

Научная организация труда, безопасность труда, новые подходы к стимулированию персонала, развитие кадрового потенциала были и остаются важнейшими условиями воспроизводства человеческих ресурсов. В сборник вошли статьи, посвященные современным тенденциям рынка труда и вопросам цифровизации, актуальным технологиям в сфере управления персоналом и проблемам человекоцентричности, психологическим и нейрофизиологическим аспектам профессионального благополучия персонала, правовым и духовно-нравственным основам достойного труда.

В одном из разделов сборника представлены материалы VIII Научных чтений «Научная организация труда: цифровизация, эффективность, гибкие формы».

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, 2024  
© Уральский государственный  
экономический университет, 2024

# Рынок труда: цифровизация, аналитика и регулирование

---

**Е. Б. Амирова**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

**Е. В. Олимпиева**

Кадровое агентство «Карьера», г. Екатеринбург

## Кадровые агентства как трейдеры на рынке труда: особенности современного рекрутмента

**Аннотация.** Статья посвящена особой роли системы рационального, профессионального подбора (рекрутмента) кадров в условиях кадрового дефицита. Авторы полагают, что компетенции рекрутеров, необходимые для современных вызовов, уже вышли за рамки привычного набора. Кадровые агентства рассматриваются авторами в качестве трейдеров рынка труда, устанавливая баланс интересов рынка и определяя векторы подготовки HR-специалистов.

**Ключевые слова:** рекрутмент; кадровое агентство; компетенции; тенденции рынка труда; трейдер; устойчивое развитие.

Понимают ли руководители компаний, что нагрузка на рекрутеров в последние 2–3 года в РФ возросла в разы. Практика показывает — отчасти. Понимание качественных изменений требований к специалисту по подбору персонала пока работодателями осознается далеко не всегда. Более того, далеко не все руководители осознают какие потери приносит бизнесу непрофессионализм рекрутера. По-прежнему, задачи поиска и подбора (рекрутмента) в HR-отделах предприятий на плечах молодежи, которая мало погружена в нюансы бизнес-процессов и текущие тренды рынка труда.

Сложившийся в настоящее время «рынок соискателя», при котором кандидаты могут позволить себе поиск более интересных для себя предложений, делает решение этой задачи еще более сложной. По данным исследовательского центра портала Superjob.ru, о нехватке персонала заявляет 85 % опрошенных компаний, причем дефицит наблюдается квалифицированных рабочих, линейных специалистов и руководителей<sup>1</sup>. Эта тенденция еще лет 5–10 будет нарастать, если не принять меры на государственном уровне.

Многочисленные исследования последних лет четко свидетельствуют, что рекрутер — это одна из самых популярных профессий се-

---

<sup>1</sup> SuperJob зафиксировал кадровый голод в 85 % компаний России / РБК. Экономика. 2023. 4 дек. URL: <https://www.rbc.ru/economics/04/12/2023/6569bebe9a7947509806ffa8> (дата обращения: 20.09.2024).

годня во всем мире. Специалистов по подбору, кадровых агентств, рекрутеров-фрилансеров становится с каждым годом все больше и больше. Компании успешно закрывают свои потребности с помощью фриланс-рекрутеров, кадровых агентств, что дает им существенный экономический эффект [3].

Кадровые агентства сегодня, кроме подбора персонала, выполняют информационно-аналитическую функцию на рынке труда, так как видят картину шире, имея доступ к внутренней информации предприятий. Но это доступно лишь проверенным игрокам рынка, обладающим экспертизой бизнес-партеров (BP). Рекрутер-BP-высший ранг профессиональной подготовки и практического опыта.

Рекрутеры кадровых агентств, балансируют, как трейдеры в запросах бизнеса и ресурсных возможностях, потребностях кандидатов. Управление на основе компетенций в интересах устойчивого развития. Знание рынка кандидатов и запросов предприятий позволяет гибко «переставлять фигуры на поле». Этический кодекс рекрутеров кадровых агентств, их четкое содействие в построении профессиональных команд дает реальный экономический рост в Уральском регионе, вместе с ростом кадровых агентств. По данным Hh.ru, в 2023 г. зарплата рекрутеров в РФ выросла на 4,1 %<sup>1</sup>. Данный рост отражает вклад рекрутера в формировании эффективных команд.

Эффективный подбор кандидатов на вакантные позиции предъявляет к специалисту-рекрутеру более высокие требования.

Во-первых, искать персонал, оценивать и подбирать необходимо под конкретные задачи конкретного бизнеса.

Во-вторых, острая нехватка специалистов — и, как следствие, рекрутеру добавляются функции: «раскрыть возможный потенциал».

В-третьих, информационный перегруз усложнил поиск.

В-четвертых, за последние два года мощным ударом по рекрутменту стали кибератаки мошенников.

В-пятых, экономические возможности предприятий, когда закончился «финансовый и инвестиционный звездопад», и раскоченные потребности (финансовые привычки) кандидатов имеют острые противоречия, снимать которые надо через коррективы системы мотивации и оценку трудозатрат.

Ситуация осознается всеми игроками на рынке труда, но ответ на эти вызовы, в конечном счете, формируется в отделах рекрутмента, в вузах, где осуществляется подготовка HR-кадров, в профессиональных объединениях, ассоциациях и госструктурах. Задача создать и удер-

---

<sup>1</sup> Работный портал HeadHunter. URL: <https://ekaterinburg.hh.ru> (дата обращения: 12.09.2024).

жать «свою» команду решается все сложнее и требует более квалифицированных и грамотных специалистов практически во всех структурах компаний, связанных с работой с персоналом, и ключевую роль играет именно рекрутер, так как он приводит людей в команду. Данные Superjob.ru доказывают это: 57 % опрошенных работодателей заявили, что их бюджет на подбор персонала за 2023 г. увеличится и составил 85 % от всего HR-бюджета.

Кроме необходимости отвечать на вызовы рынка, рекрутмент должен учитывать и глобальные изменения в требованиях к персоналу. Рассмотрим в общих чертах некоторые из них. Современный бизнес требует современных компетенций. Особое внимание уделяется soft-навыкам: адаптивности, гибкости обучаемости и пр. От рекрутмента требуется внедрение имеющихся и разработка собственных методик оценки подобных компетенций.

Аналитика рынка труда не является основной задачей рекрутмента, но знание основ работы с данными тоже становится важным навыком для специалистов по найму.

Уже упомянутая выше задача работы с каналами привлечения кандидатов напрямую связана с наличием умения грамотно работать с инструментами продвижения. Опять же, это не задача службы рекрутмента, но понимание и владение основами такой деятельности требуется.

Значимое влияние на эффективность работу рекрутера оказывает современное разнообразие форм занятости. Гибкая занятость, «удаленка».

Отдельный вызов современному рекрутменту — расширение возрастной рамки, существующей во многих компаниях. Нехватка сотрудников уже вызывает необходимость более широкого привлечения кандидатов возраста «50+», что, в свою очередь требует от рекрутеров разработки отдельных методик для найма таких работников. Автоматизация процессов рекрутмента тоже стоит на повестке дня и тоже требует определенных навыков. Рекрутмент опирается на современные digital-технологии [1]. Привлечение самозанятых и более широкое применение гражданско-правовых договоров требует не только понимания особенностей применения таких форм, но и общего представления о правовой составляющей.

Итак, актуальная задача любого предприятия — сформированная эффективная команда, которая изначально правильно подобрана и по мере развития предприятия меняет состав или развивает свой персонал. Решают ее, в первую очередь, грамотные рекрутеры, которые балансируют на рынке в поисках выгоды, как для предприятия, так и для сотрудника. Причем в приоритете у рекрутера не эмоция, а ВВП, управление персоналом для обеспечения бизнес-результатов.

Необходимо отметить, что вопросы рекрутинга часто обсуждаются экспертами отдельно от остальных составляющих управления персоналом. Все активнее обозначается специфичность этой деятельности. Подтверждение этому — наличие профстандарта для рекрутера, утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ в 2015 г. [2].

Проблема профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов по найму становится все более и более актуальной. Имеющиеся сейчас программы подготовки специалистов в области работы с человеческими ресурсами не рассматривают рекрутера как самостоятельного специалиста. Темы рекрутмента включены в программы более широкого профиля. Разработка программ, отвечающих современным требованиям к профессии рекрутера, привлечение практиков к обучению — задачи, требующие решения.

### **Библиографический список**

1. *Дагаева Е. А., Клименко Е. Н.* Анализ и совершенствование системы рекрутмента в современной организации // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2024. № 1 (41). С. 16–23.

2. *Стивак В. А.* Влияние профессиональных стандартов на подготовку специалистов по управлению персоналом и рекрутеров // Научная дискуссия: вопросы социологии, экономики труда и управления персоналом: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 25–27 октября 2016 г.). СПб.: Инфо-да, 2016. С. 16–21.

3. *Строев В. В., Тихонов А. И.* Фриланс-рекрутмент как инструмент поиска и подбора персонала на российском рынке труда // Московский экономический журнал. 2023. Т. 8, № 1. С. 532–546.

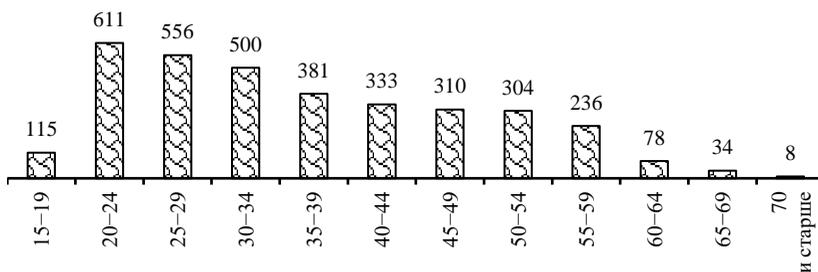
*Научный руководитель: В. С. Половинко,*  
доктор экономических наук, профессор

## Развитие системы профориентации молодежи как фактор занятости

**Аннотация.** Целью статьи является анализ особенностей развития системы профессиональной ориентации молодежи как фактора стимулирования роста занятости в России. Актуальность исследования обусловлена тем, что именно молодежь относится к наиболее многочисленной группе безработных граждан, не имеющих стабильной занятости и места работы. Среди причин тому — отсутствие четкой профориентации, выбор не той профессии и трудовой специализации. К методам исследования относится проведение социологического опроса, который позволил узнать, определились ли школьники с выбором желаемой профессии, где они собираются учиться после окончания школы и что влияет на принятие их решения. В результате исследования рекомендованы способы развития системы профориентации молодежи в сфере общего образования России.

**Ключевые слова:** занятость; молодежь; трудоустройство; молодежная безработица; система профориентации.

Ключевым аспектом улучшения молодежной политики в России является поддержка трудовой занятости молодежи. Структура безработицы в различных регионах страны по возрастным категориям за 2023 г. представлена на рис. 1.



**Рис. 1.** Численность безработных по возрастным группам России в 2023 г., тыс. чел.<sup>1</sup>

По данным Росстата, наибольшее число безработных зафиксировано среди молодых людей в возрасте 20–24 лет. Уровень безработицы среди возрастных категорий 25–29 и 30–34 лет также выше. Однако после 35 лет количество безработных граждан снижается. Одной из при-

<sup>1</sup> *Трудовые ресурсы, занятость и безработица* / Росстат. URL: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force) (дата обращения: 30.03.2024).

чин высокого уровня безработицы среди студентов и выпускников является дискриминация на рынке труда [4]. На данный момент нет эффективных мер, которые могут стимулировать увеличение количества рабочих мест.

По нашему мнению, существующие механизмы государственной политики по решению проблем трудоустройства молодежи в России не являются достаточно эффективными для стимулирования занятости. Для достижения максимальной эффективности необходимо усовершенствовать молодежную политику и развивать систему профессиональной ориентации, которая может помочь молодежи найти работу.

Под понятием «профориентация» подразумевается комплекс мероприятий в области педагогики и психологических подходов, направленных на помощь школьникам и студентам в определении их желаемой профессиональной сферы в будущем. Профориентация молодежи осуществляется в процессе обучения и воспитания, а также через внеурочную, внешкольную и внеуниверситетскую деятельность [2]. Этапы проведения профориентации молодежи в общеобразовательных школах зависят, в первую очередь, от класса и возраста детей, что показано на рис. 2 [1; 3].

<b>1–4 классы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование отношения к труду как к ценности;</li> <li>• расширение представлений о профессиях</li> </ul>
<b>5–7 классы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие у детей смысла в приобретении знаний;</li> <li>• предоставление первоначального опыта в практике профессий</li> </ul>
<b>8–9 классы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Групповое и индивидуальное профконсультирование;</li> <li>• профессиональное самопознание</li> </ul>

**Рис. 2.** Этапы процессов профориентации в общеобразовательной школе [4; 5]

Однако в современных образовательных учреждениях России есть проблемы, связанные с организацией и проведением профориентации при обучении школьников и студентов. Они связаны с такими ошибками как: выбор профессии под влиянием друзей; выбор профессии под давлением родителей; нехватка информации о собственных сильных и слабых сторонах; выбор профессии из-за ее социального статуса; наличие устаревших взглядов на профессии; отождествление предмета обучения с будущей профессией.

В ходе проведенного научного исследования были собраны данные социологического опроса, который проходил с 1 февраля по 22 марта 2024 г. В опросе участвовали 95 учеников 9–11 классов общеобразовательных школ города Екатеринбурга.

На вопрос «Определились ли вы с выбором будущей профессии?» 57,7 % респондентов ответили утвердительно, в то время как 45,3 % не смогли определить свою будущую специальность.

На вопрос «Чем бы вы хотели заниматься после окончания школы?» были получены следующие ответы: 62,1 % учеников планируют поступать в высшие учебные заведения; 32,6 % — хотят обучаться в техникуме или колледже; 3,2 % — собираются выйти на работу; 2,1 % — планируют службу в армии.

При ответе на вопрос «Кто повлиял на ваш выбор?» были получены следующие результаты: выбирали самостоятельно — 71,6 %; родители — 13,6 %; учителя — 3,2 %; друзья — 3,2 %; представители профессии — 8,4 %.

Таким образом, полученные результаты социологического опроса позволяют подвести промежуточные итоги, что основная доля молодежи выбрала профессию, которой планируют овладеть через обучение в высшем учебном заведении. Основной выбор делается самостоятельно.

По нашему мнению, перспективы развития системы профессиональной ориентации молодежи зависят от успешного организационного развития учреждений школьного образования. В этой связи важно использовать инновации, чтобы повысить качество образовательных услуг. В России, где наблюдается снижение интереса детей к учебе, развитие данной модели образования имеет практическое значение. Решение этой ситуации может быть достигнуто путем устранения технологического и информационного разрыва в учебной программе, что повысит конкурентоспособность образовательных учреждений. Кроме того, сегодня нужно готовить молодежь к универсальной деятельности, которая ожидает ее в быстро меняющемся практическом мире. Для этого должна измениться, обновиться методика преподавания в школах, сохранив при этом лучшее, что в ней есть. Значимым сейчас становится не столько приобретение готового знания, сколько собственные усилия, инициатива, поисковая деятельность и, главное, понимание личного смысла этой деятельности [3].

Таким образом, поскольку молодежь относится к наиболее численной группе безработных граждан, не имеющих стабильной занятости и места работы, важно найти способы решения данной проблемы. Среди приоритетных путей — развитие системы профориентации молодежи, что позволит сделать школьникам правильный выбор места профессионального образования и обретения необходимой профессии.

### **Библиографический список**

1. *Амбарова П. А., Немировский М. В.* Новые подходы к профессиональной ориентации в школе в условиях изменяющегося мира профессий // Известия

Уральского федерального университета. Сер. 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2020. Т. 26, № 1 (195). С. 188–199.

2. *Бабаева Э. С.* Совершенствование образовательного процесса и деятельности педагога в условиях модернизации школьного образования // Педагогический журнал. 2022. Т. 12, № 6А. С. 182–189.

3. *Бахвалова С. Б., Киселева Э. М., Савельева И. В.* Профорентация как фактор профессионального самоопределения школьников // Мир науки, культуры, образования. 2021. № 1 (86). С. 96–99.

4. *Сербина Н. В.* Проблема трудоустройства выпускников вузов: карьерная компетентность как условие их адаптации к рынку труда // Экономика труда. 2021. Т. 8, № 12. С. 1501–1512.

5. *Сотникова С. И.* Профессиональная ориентация молодежи: эффекты модернизаций российской высшей школы // Экономика труда. 2021. Т. 8, № 2. С. 123–142.

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

**О. А. Грицова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Проблемы формирования цифровых компетенций административно-управленческого персонала университета в условиях цифровой трансформации сферы образования**

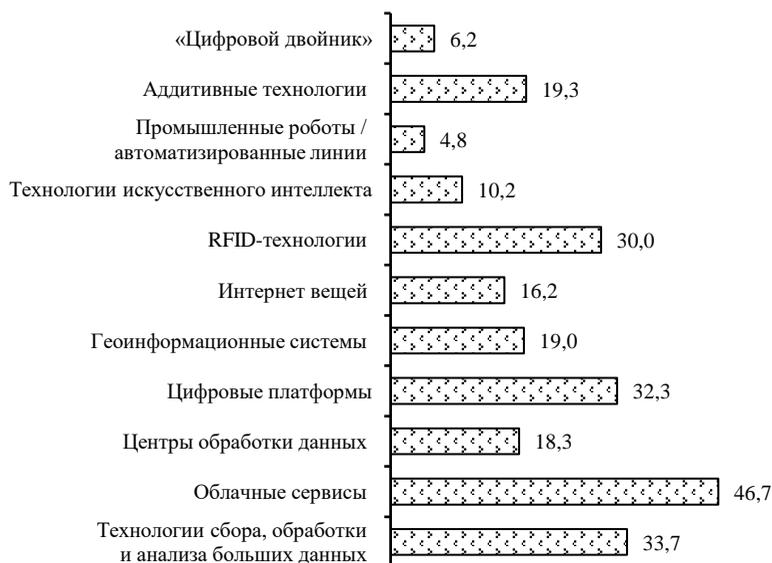
**Аннотация.** Рассматриваются компетенции административно-управленческого персонала, необходимые для эффективной работы в условиях цифровизации процессов управления вузами. Под влиянием цифровой трансформации существенно меняются системы сбора и обработки управленческой информации, в связи с чем возникает потребность в новых навыках. Статья посвящена вопросам формирования цифровых компетенций сотрудников вуза.

**Ключевые слова:** цифровая экономика; цифровые компетенции; университет; цифровая трансформация сферы образования; система управления; информационные технологии.

В последние годы в России происходят трансформационные процессы, направленные на внедрение и использование информационно-коммуникационных технологий в ключевых отраслях экономики, социальной сферы, а также государственного управления. На государственном уровне разрабатываются стратегически значимые документы, создающие нормативно-правовую базу для осуществления соответствующих преобразований. Так, Министерством науки и высшего образования РФ утверждена «Стратегия цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования», предусматривающая переход к моделям деятельно-

сти образовательных организаций, базирующихся на новых подходах к управлению данными с использованием цифровых технологий<sup>1</sup>. Данной стратегией предусмотрена цифровая трансформация не только образовательного процесса, но также и процессов управления вузом.

По данным статистики<sup>2</sup>, в настоящее время цифровые технологии и программные средства активно внедряются в образовательных организациях высшего образования (рис. 1, 2). Вузы в большей степени ориентированы на использование облачных сервисов (46,7 %), технологий сбора, обработки и анализа больших данных (33,7 %), использование различных цифровых платформ (32,3 %).



**Рис. 1.** Использование цифровых технологий в образовательных организациях высшего образования по состоянию на 2022 г., % общего числа вузов<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Стратегия цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования (утв. Министерством науки и высшего образования РФ 14 июля 2021 г.). URL: <https://legalacts.ru/doc/strategija-tsifrovoi-transformatsii-otrasli-nauki-i-vysshego-obrazovanija-utv/> (дата обращения: 02.09.2024).

<sup>2</sup> Цифровая экономика: 2024: кр. стат. сб. / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневецкий и др. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 124 с.

<sup>3</sup> Рис. 1 и 2 составлены по: Цифровая экономика: 2024: кр. стат. сб. / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневецкий и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 124 с.



**Рис. 2.** Использование программных средств в образовательных организациях высшего образования по состоянию на 2022 г., % общего числа вузов

Программные средства используются в обучающем процессе (63,3 %), для нормативно-правового обеспечения управленческой деятельности (68,8 %), ведения электронного документооборота (65,9 %), обеспечения информационной безопасности (65,5 %), а также ведения финансовых расчетов (62,3 %).

Цифровизация управленческих процессов ведет к необходимости постоянного совершенствования цифровых компетенций административно-управленческого персонала. Знания современных информационно-коммуникационных технологий и программного обеспечения, умение применять их в профессиональной деятельности становятся обязательными условиями эффективной работы сотрудников вуза. В связи

с этим, считаем целесообразным включить в систему управления персоналом подсистему обучения, основанного на компетенциях. Модель такой подсистемы представлена на рис. 3.



**Рис. 3.** Подсистема обучения персонала, основанного на компетенциях

При внедрении и использовании информационных технологий и программных средств целесообразно формировать каталог цифровых компетенций, включающий универсальные и специальные компетенции. К универсальным компетенциям относятся необходимые для работы с информационно-коммуникационными технологиями знания и умения, например, работа с компьютером, файловой системой, поиск информации, работа с офисными программами и т. д. К специальным цифровым компетенциям относятся знания и умения работы с программными продуктами, используемыми в профессиональной деятельности. Данный каталог компетенций следует обновлять по мере того, как происходит внедрение новых и обновление уже имеющихся информационно-коммуникационных технологий и программных средств. На регулярной основе следует оценивать уровень цифровых компетенций сотрудников. Несоответствие имеющихся у сотрудников и определенных каталогом компетенций означает дефицит таких компетенций, в таком случае следует проводить обучение. Эффективность обучения можно определить как устранение дефицита компетенций.

В заключение следует отметить, что важнейшим условием эффективного функционирования вузов в современных реалиях является переход на новые модели управления, построенные на использовании информационно-коммуникационных технологий. При этом цифровые компетенции административно-управленческого персонала являются залогом успешного внедрения и использования таких моделей.

*Е. С. Дашкова, Н. В. Дорохова*  
*Воронежский государственный университет, г. Воронеж*

## **Исследование проблем занятости молодежи в современных социально-экономических условиях**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию актуальных проблем занятости молодежи в современных условиях. На основе ретроспективного анализа выделены наиболее значимые проблемы молодежного сегмента рынка труда и сферы занятости на различных этапах развития российской экономики. Приведены результаты эмпирического исследования особенностей занятости молодежи на современном этапе и сформулированы предложения по решению выявленных проблем в данной сфере.

**Ключевые слова:** труд; рынок труда; занятость населения; занятость молодежи.

Во всем мире молодежь является одним из самых перспективных, но при этом и уязвимым сегментом рынка труда. Для многих государств до настоящего времени остаются актуальными проблемы молодежной занятости и безработицы, трудоустройства молодых специалистов, их закрепления в профессии.

Для Российской Федерации острота данных проблем менялась с течением времени, но до сих пор они продолжают сохранять свою значимость. Так, пиковых значений молодежная безработица в нашей стране достигала во время экономического кризиса 1998 г., когда показатель уровня безработицы в данной возрастной группе превышал 40 %. В этот же период обозначилась проблема распространения неформальной и криминальной занятости среди молодежи, массовая эмиграция молодых высококвалифицированных специалистов в развитые страны.

С начала 2000-х гг., когда экономика нашей страны вышла на траекторию роста, показатели молодежной безработицы снизились, но масштабно проявилась проблема дисбаланса рынка труда и рынка образовательных услуг, следствием которой явился низкий спрос на популярные среди молодежи профессии. Кроме того, из-за низкой мотивации к обучению существенно ухудшились конкурентные позиции данной возрастной группы на рынке труда, что подтолкнуло часть молодежи перейти в неформальную занятость или выбрать появляющиеся в экономике нестандартные формы занятости. Данная тенденция отрицательно отразилась на уровне правовой и социальной защищенности молодых работников.

Существенные изменения в развитие рынка труда и сферы занятости населения, в том числе их молодежного сегмента, внесла пандемия COVID-19 и связанные с ней ограничения. Широкое применение в этот период нашли дистанционные и гибридные формы занятости, которые

остались востребованными среди молодежи и в постпандемийное время. Большую популярность в молодежной среде стали получать «интернет-профессии» в ущерб востребованным на рынке труда инженерным и рабочим специальностям. Кроме того, актуальной для нашей страны, как и для многих других стран мира, в настоящее время остается проблема NEET-молодежи, т. е. того сегмента данной возрастной группы, которая не учится и не работает.

Соглашаясь с мнением экспертов, можно отметить, что специфическое поведение современной молодежи на рынке труда и в сфере занятости можно объяснить их принадлежностью к поколению Z, для которого характерно «восприятие мира и окружающей действительности сквозь призму интернет-пространства, отсутствие интереса к получению фундаментального образования, нежелание трудиться в условиях стандартной занятости, стремление к отдыху и удовольствию» [2, с. 530].

Актуальные проблемы, а также особенности современной молодежи необходимо учитывать при формировании и совершенствовании молодежной политики в социально-трудовой сфере. Как отмечают эксперты, от эффективности реализуемых в данной сфере мер во многом зависит траектория развития экономики в будущем, возможности ее роста [1]. Обозначенными обстоятельствами и определены актуальность и цель данного эмпирического исследования.

Исследовательской группой Воронежского госуниверситета была разработана программа и организовано проведение социологического опроса в ряде организаций Воронежской области, респондентами в котором выступили молодые работники в возрасте до 35 лет.

В результате обработки и анализа полученных данных были выявлены следующие проблемы:

- структурный дисбаланс, обусловленный несоответствием полученной молодыми людьми профессии имеющимся на рынке труда вакансиям, на что указали 14 % опрошенных молодых людей;

- среди занятых молодых людей 55 % указали в качестве ключевой проблемы низкую заработную плату, 18 % — сложности в построении карьеры, а в некоторых случаях ее отсутствие, 16 % — проблемы совмещения семейных обязанностей с трудовой деятельностью;

- более половины респондентов (52 %) сталкивались с препятствиями в процессе трудоустройства из-за отсутствия опыта работы и низкой заработной платы;

- недостаточная профориентационная работа, особенно для молодых людей более старшего возраста (30–35 лет). Так, более половина респондентов этого возраста не были охвачены профориентационной деятельностью в соответствующем возрасте.

Проведенный социологический опрос позволил не только исследовать проблемы в сфере занятости молодежи, но и выявить ряд положительных моментов:

- высокий процент респондентов, удовлетворенных качеством полученного образования (89 %);
- высокая ориентация на стандартную форму занятости, а именно 85 % молодых людей указали ее как наиболее предпочтительную;
- высокий охват молодежи программами адаптации для молодых работников. Так, 62 % имели возможность пройти процедуру наставничества;
- активная поддержка молодежной занятости со стороны профсоюзных объединений, имеющих в организациях.

Таким образом, по итогам социологического исследования, проведенного в организациях Воронежской области, нами были выявлены проблемы и положительные векторы развития отношений занятости молодежи на современном этапе развития социально-экономических условий, а также разработан и предложен комплекс мероприятий, направленных на нивелирование обозначенных проблем.

Во-первых, предлагается разработка механизма привлечения инвестиций в экономику региона, что позволит создавать новые высокотехнологичные рабочие места и повысить уровень средней заработной платы на рынке труда в Воронежской области. В рамках данного механизма целесообразно предусмотреть инструменты, стимулирующие предпринимательскую активность в целом у населения, а также среди молодежи.

Во-вторых, создание условий для поддержки в трудоустройстве молодых людей, прибывших из вновь присоединенных территорий (Донецкой и Луганской народных республик, а также Запорожской и Херсонской областей), а также из Белгородской и Курской областей. Реализация комплекса мер поддержки, направленного на закрепление их в экономике региона (решение жилищных вопросов, квотирование рабочих мест и т. д.).

В-третьих, планомерное и непрерывное совершенствование профориентационной работы в школах, ссузах и вузах. Профориентация должна носить системный характер и осуществляться компетентными и высокомотивированными специалистами. Целесообразно также проводить данную работу, используя социальные сети, так как молодое поколение преимущественно использует интернет-коммуникации.

В-четвертых, разработка комплекса мотивационных инструментов, побуждающих работодателей повышать уровень заработной платы для молодых специалистов. Так, необходимо заимствовать опыт пере-

довых регионов в части оказания адресной материальной доплаты для молодых работников ряда отраслей и профессий, испытывающих острый кадровый дефицит.

В-пятых, развитие механизма взаимодействия работодателей и представителей ссузов и вузов с целью обеспечения формирования необходимых трудовых навыков у молодежи в условиях происходящих цифровых трансформаций в экономике нашей страны.

Реализовать предложенный комплекс мероприятий возможно в рамках дальнейшего развития системы социального партнерства на всех его уровнях, что будет способствовать повышению эффективности решения актуальных проблем занятости молодежи не только в Воронежской области, но и в Российской Федерации.

### **Библиографический список**

1. *Ведехин А. Ю.* Совершенствование процесса содействия занятости молодежи: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2022. 159 с.

2. *Дашкова Е. С., Дорохова Н. В., Сьянова А. А.* Занятость молодежи в экономике Воронежской области: актуальные проблемы и перспективные направления их решения // Уровень жизни населения регионов России. 2023. Т. 19, № 4. С. 529–541.

**Ю. П. Девятова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Малые города для молодежи: причины, чтобы остаться**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию причин, влияющих на решение трудоспособной молодежи остаться жить и работать в малых городах, несмотря на очарование крупных столичных районов. Подчеркивается важность развития в современных условиях факторов, связывающих молодых людей с малым регионом.

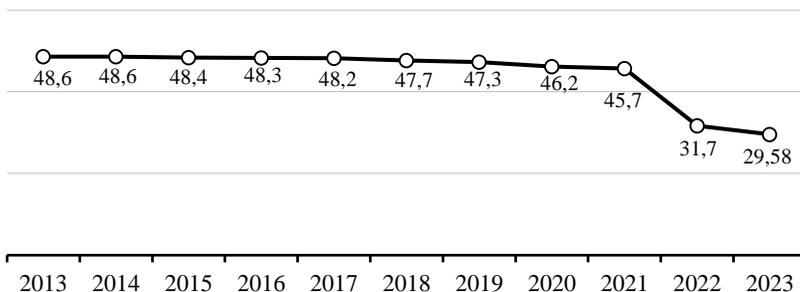
**Ключевые слова:** малый регион; молодой специалист; удержание; преимущества.

Малые города играют значимую роль в развитии региональной экономики. Они являются центрами промышленного производства, культурной индустрии, научной деятельности, а также выступают в качестве транспортных и распределительных узлов. Именно поэтому на сегодняшний день исследование ключевых проблем и преимуществ малых городов представляет собой актуальную задачу [2].

В быстроменяющемся современном мире все больше проявляется тренд, связанный с развитием агломераций, которым для закрепления устойчивых позиций необходима молодая и энергичная сила, что в свою

очередь ставит вызов для малых регионов страны: удержание молодых специалистов [1]. Данный вопрос обостряется не только в связи с ускоренным развитием мегаполисов, наиболее существенное влияние оказывает факт рекордно низких показателей безработицы в стране [3]. В 2023 г. уровень безработицы в Российской Федерации составил 3,1 %, по Свердловской области 2 %<sup>1</sup>.

Указанная проблема также коснулась и малого региона Свердловской области — Режевского городского округа. В Режевском городском округе, согласно данным ГКУ «Режевской ЦЗ», образовался исторически низкий уровень безработицы — 1,4 %, при этом потребность работодателей в работниках для замещения свободных рабочих мест превышает количество безработных в 2 раза (количество безработных — 364 чел., количество вакантных мест — 653 ед.). Количество работников моложе 35 лет в 2023 г. сократилось на 1,3 млн чел. и достигло исторического минимума: количество молодых работников на рынке труда составило 29,58 % всех занятых, в то время как в 2022 г. — 31 % (рис. 1). Количество выбывающей молодежи увеличивается — в 2023 г. рост произошел на 12,6 %.



**Рис. 1.** Доля занятой молодежи в Режевском городском округе, %<sup>2</sup>

Таким образом, в контексте усиливающейся миграции молодых людей в крупные города возникает необходимость активного продвижения привлекательности жизни в малых регионах.

Для определения сильных стороны Режевского городского округа был применен метод глубинного интервью, направленный на изучение

<sup>1</sup> *Трудовые ресурсы, занятость и безработица* / Федеральная служба государственной статистики. URL: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force) (дата обращения: 04.02.2024).

<sup>2</sup> *Государственное казенное учреждение «Режевской ЦЗ»* / Официальный сайт Режевского городского округа. URL: <https://rezhevskoy.midural.ru/article/show/id/10107> (дата обращения: 04.02.2024).

текущей ситуации жизни трудоспособной молодежи. В интервью приняли участие 37 чел., проживающие в городе Реж, средний возраст интервьюеров составил 24 года. Продолжительность интервью — 45 мин на человека. Занятость интервьюеров: 70,8 % — работающие, 41,7 % — студенты, 25 % — работающие студенты, 16,7 % — безработные. По результатам проведенных интервью были определены «якоря», удерживающие молодых людей в малом регионе.

Основным преимуществом проживания в Режевском городском округе была определена *возможность покупки более дешевого жилья*, что в современных реалиях является важным аспектом для молодых парней и девушек. Данный «якорь» подтверждает сравнительный анализ средней стоимости жилья в г. Реж и г. Екатеринбург. Средняя стоимость 1 м<sup>2</sup> в г. Реж на 34,5 % ниже, чем в Екатеринбурге (рис. 2).

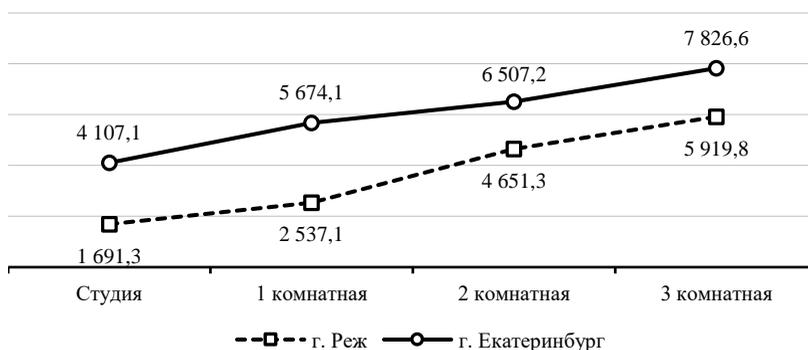


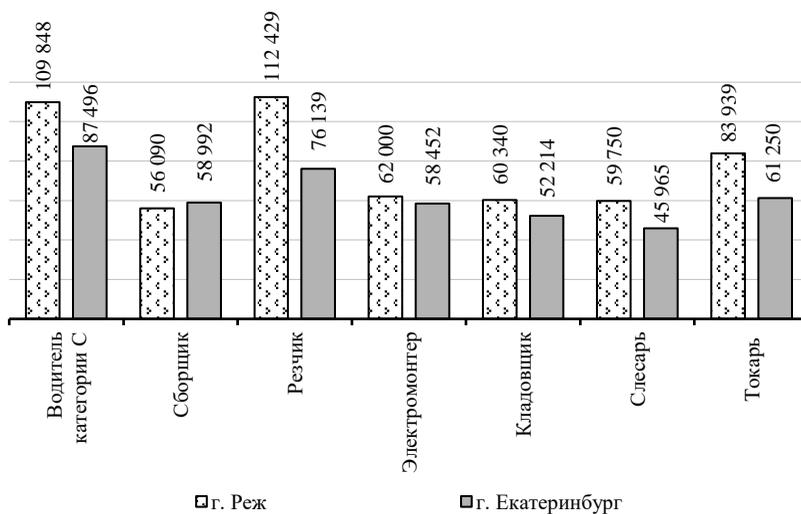
Рис. 2. Средняя стоимость жилья, тыс. р.<sup>1</sup>

Следующим преимуществом была выделена *территориальная компактность*, высвобождающая время «на жизнь». Жители малых городов имеют возможность быстро добираться от дома до работы: максимальное время в пути в г. Реж составляет 5–10 мин на личном автомобиле, 15 мин на общественном транспорте. В то время когда Екатеринбург входит в топ-5 городов по количеству затрачиваемого времени на дорогу до работы: 32 мин на личном автомобиле, 41 мин на общественном транспорте<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Составлено по: *Авито* — сайт объявлений России. URL: <https://www.avito.ru> (дата обращения: 04.02.2024).

<sup>2</sup> *Екатеринбург* вошел в топ-5 городов, где на дорогу до работы тратят больше всего времени / 66.ru. 2022. 14 июля. URL: <https://auto.66.ru/news/253923/> (дата обращения: 04.02.2024).

*Повышенная ценность к редким производственным специалистам.* Поскольку на рынке труда наблюдается дефицит кадров, в особенности среди производственного персонала, то работодателям из малых городов в первую очередь приходится на постоянной основе регулировать стоимость труда (рис. 3).



**Рис. 3.** Стоимость производственного персонала на рынке труда, р.<sup>1</sup>

*Возможность развить свой бизнес.* Администрация города поддерживает предпринимателей, например, согласно данным портала «Авито», в 2018 г. был создан современный комплекс с коммерческими помещениями для аренды под бизнес на льготных условиях: стоимость аренды 1 кв. м на 73 % меньше, чем в Екатеринбурге (г. Реж — 437 р./м<sup>2</sup> в мес., г. Екатеринбург — 1 614 р./м<sup>2</sup> в мес.). Также были выделены такие преимущества, как благоприятная экологическая обстановка, близость к «природе», более плотные и качественные социальные связи — «все всех знают».

### Библиографический список

1. Девятова Ю. П. Проблема удержания молодежи в малых городах // Кадровик. 2023. № 10. С. 57–64.

<sup>1</sup> Составлено по: *Работный* портал HeadHunter. URL: <https://hh.ru> (дата обращения: 22.09.2024).

2. *Иродова Е. Е.* Малые города: социально-экономические аспекты производства // Малые города большой страны: сб. науч. ст. и материалов Первой Всерос. науч.-практ. конф. (Иваново, 1–3 июня 2023 г.): в 2 ч. Иваново: ИвГУ, 2023. Ч. 1. С. 138–143.

3. *Парахонская Г. А.* Малый город современной России: проблемы и перспективы // Россия: тенденции и перспективы развития: ежегодник. 2022. Вып. 17. Ч. 3. Материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф. (Курск, 3–4 июня 2022 г.). М.: ИНИОН РАН, 2022. С. 184–185.

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

***Е. Г. Корнильцева***

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Региональное измерение социально-экономической динамики**

**Аннотация.** Обозначены параметры социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа в текущих условиях. В центр внимания ставятся такие факторы, как смена технологических укладов и формирование цифровой среды. Модернизация региональной среды понимается как сбалансированное сочетание разных компонентов, обеспечивающих формирование предпосылок технологического прогресса.

**Ключевые слова:** регион; развитие территорий; технологический уклад; цифровая среда.

В социально-экономических процессах, происходящих в государстве, значимую роль играет региональный аспект. Возникающие в данной связи проблемы обусловлены разным уровнем промышленного потенциала, занятости, распространением цифровых технологий на территориях и т. д. Региональные власти в подобных обстоятельствах вынуждены самостоятельно решать все назревшие вопросы.

Ситуация в северных регионах привлекает к себе внимание со стороны правительства, научных работников, местных органов власти. Траектория освоения северных зон обозначена в документе «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации». Речь в ней идет о создании «точек роста» в экономике Севера и опоре на такие факторы как повышение качества жизни, государственно-частное партнерство, совершенствование работы органов власти на государственном и муниципальном уровнях, совершенствование информационной среды<sup>1</sup>. Важное место в региональной системе жизнеобеспечения

---

<sup>1</sup> *Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации на период до 2020 года»:* постановление Правительства РФ от 21 апреля 2014 г. № 366.

занимает также развитый потребительский рынок, основной функцией которого является эффективное удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах [1].

Определенный интерес представляет концепция С. Ю. Глазьева о технологических укладах в экономике, по которой отраслевое деление национальной экономики заменяется на технологическое: на первое место выдвигаются высокие технологии, а цель устойчивого развития смещается в сторону смены укладов. С. Ю. Глазьев полагает, что в настоящий период можно говорить о появлении шестого технологического уклада, особенностью которого выступает опора на наработки в информационной и биоинженерной сферах [4].

Отдельный аспект исследований связан с анализом трансформации укладов на уровне региона. Изучением данной темы занимались Т. А. Галынчик, Е. Е. Щербик, Н. Д. Бублик, И. И. Лукина, Д. В. Чувилин, Т. А. Шафиков, Р. Ф. Юнусова [2; 3] и др.

Исследования ситуации в экономике Ханты-Мансийского автономного округа, показывают, что по результатам 2023 г. он занимает третью позицию в рейтинге среди регионов России по социально-экономическому благополучию. В 2021 г. валовой региональный продукт округа составил 5,65 трлн р., в 2022 г. — 6,37 трлн р. (по оценке региона). Ежегодно ВРП округа составляет порядка 5 % суммарного ВРП субъектов РФ<sup>1</sup>.

Получить представление о технологическом укладе экономики ХМАО можно при помощи изучения процесса производства товаров и форм деловой активности. При этом прослеживается корреляция между экономикой территории и типом хозяйственной деятельности, что присуще 3-му технологическому укладу. Трансформация экономической сферы региона базируется на привлечении значимых финансовых вложений. Создание нового технологического продукта вероятно лишь при условии совершенствования основных фондов и напрямую относится к технологиям добычи углеводородного сырья, что связано с уменьшением нефтедобычи на старых месторождениях. Таким образом, проблемы реструктуризации производства, выхода за рамки статуса «региона-донора» подразумевают обеспеченность собственной базой, что изложено в «Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа — Югры до 2020 г. и на период до 2030 г.». Обозначенные в них положения делают упор на человека как субъекта и на факторы, обеспечивающие экономическую ста-

---

<sup>1</sup> *Полный* рейтинговый отчет по Ханты-Мансийскому автономному округу — Югре. URL: [https://www.acra-ratings.ru/upload/iblock/3bd/8rgjs27tym3xzs6wmnr8e2nshh2343lm/20230731\\_KHMAO\\_polnyy-otchet\\_rus.pdf](https://www.acra-ratings.ru/upload/iblock/3bd/8rgjs27tym3xzs6wmnr8e2nshh2343lm/20230731_KHMAO_polnyy-otchet_rus.pdf) (дата обращения: 16.09.2024).

бильность в округе, укрепление ресурсного потенциала, диверсификацию, повышение уровня обслуживания граждан в цифровой среде и т. д. Кроме этого, перед региональными университетами поставлены задачи проведения эмпирических исследований, связанных с насущными потребностями округа, и формирования личности компетентных специалистов. Для реализации данных планов были образованы отраслевые обучающие центры повышения производительности труда в наиболее востребованных сегментах экономики: строительном, нефтегазовом, транспортном, сервисном и пр.

Еще одной характеристикой современного социума выступает внедрение цифровых технологий в бизнес, государственную и межгосударственную деятельность. Подобные процессы являются ключевым фактором экономического роста и регулируются стратегией «Цифровая экономика Российской Федерации», эффективное использование которой должно способствовать созданию комфортных условий существования населения. В современном обществе цифровая трансформация превратилась в неотъемлемый элемент ускоренного развития. Россия, стремясь не отставать от глобальных тенденций, предприняла значительные шаги в направлении включения цифровых процессов во все сферы деятельности. Это несет в себе как многочисленные преимущества в форме повышения эффективности управления, улучшения качества предоставления услуг, снижения административных барьеров, так ряд проблем и угроз, которые необходимо учитывать.

Кроме того, необходимо принимать в расчет подготовленность субъектов к использованию цифровых технологий. В ХМАО — Югре созданы условия для их внедрения во все виды деятельности. Регион имеет вторую позицию в рейтинге РЦТ регионов за прошедший год<sup>1</sup>. Ежегодно проверяются параметры, связанные с независимостью от иностранного ПО, информационной безопасностью, переходом на веб-системы для государства и бизнеса. Рейтинг Минцифры по цифровой трансформации регионов рассчитывается по 17 индикаторам. По девяти из них регион ХМАО — Югра лидирует. Показатель цифровой зрелости региона демонстрирует уровень цифровизации учреждений сферы управления, здравоохранения, образования, транспорта, строительства: он равен 9,09 из 10 баллов<sup>2</sup>. Проводимые мероприятия опираются на программу «Цифровое развитие Ханты-Мансийского автономного окру-

---

<sup>1</sup> По итогам 2023 г. Югра вторая среди российских регионов по уровню цифровой трансформации / Департамент информационных технологий и цифрового развития ХМАО — Югры. 2024. 16 апр. URL: <https://depit.admhmao.ru/vse-novosti/10120401/> (дата обращения: 14.09.2024).

<sup>2</sup> Югра — в режиме цифровой трансформации / РИЦ «Югра». 2023. 22 дек. URL: <http://www.riarating.ru/infografika/20180523/630091878.html> (дата обращения: 14.09.2024).

га — Югры» и финансово поддерживаются на двух уровнях: региональном и федеральном<sup>1</sup>.

Модернизация региональной среды должна включать в себя сбалансированное сочетание не только экономических или промышленных компонентов, но также экологических, культурных, образовательных, что в идеале будет обеспечивать формирование предпосылок технологического прогресса [5; 6].

Таким образом, приоритетной траекторией развития ХМАО — Югры можно считать смену технологических укладов и распространение цифровых технологий на всех этапах социальной структуры.

### Библиографический список

1. *Агафонова И. В.* Барьеры трансформации системы жизнеобеспечения городского населения и возможности бизнес-экосистем в их преодолении // Урал — драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы V Урал. экон. форума (Екатеринбург, 19–20 октября 2023 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. С. 170–174.

2. *Бублик Н. Д., Лукина И. И., Чувилин Д. В., Шафилов Т. А., Юнусова Р. Ф.* Развитие цифровой экономики в регионах России: проблемы и возможности (на примере Республики Башкортостан) // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2018. № 1 (53). Номер статьи 5313. URL: <https://eee-region.ru/article/5313/>.

3. *Галынчик Т. А., Щербик Е. Е.* Технология и инструментарий форсайт-исследования цифровой экономики в ХМАО-Югре // Финансовая экономика. 2018. № 7. С. 2184–2186.

4. *Глазьев С. Ю., Косакян Д. Л.* Состояние и перспективы формирования 6-го технологического уклада в российской экономике // Экономика науки. 2024. Т. 10, № 2. С. 11–29.

5. *Захарова О. В., Грязных Д. В., Суворова Л. Г., Иванов А. Г.* Качество человеческого капитала и перспективы развития сельских территорий // Теория и практика общественного развития. 2024. № 4. С. 39–48.

6. *Рахмеева И. И., Чеснюкова Л. К.* Методология нравственной и социокультурной экономики // Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. Т. 245, № 1. С. 165–175.

---

<sup>1</sup> Государственная программа «Цифровое развитие Ханты-Мансийского автономного округа — Югры». URL: <https://admhmao.ru/dokumenty/pravovye-aktyGubernatora/2003291/> (дата обращения: 14.09.2024).

## HR-профайлинг как современная технология подбора персонала

**Аннотация.** Представлено определение понятия HR-профайлинга. Рассмотрены преимущества использования в работе специалистов по управлению персоналом, рекрутеров кадрового профайлинга — современной технологии подбора кандидатов на вакантные должности. Представлены основные преимущества практики применения инструментария HR-профайлинг.

**Ключевые слова:** кадровый профайлинг; HR-профайлинг; управление персоналом; поиск персонала; подбор персонала.

Важную роль в системе управления персоналом занимает функция подбора персонала, качество нанимаемых сотрудников напрямую влияет на эффективность и продуктивность компании, корпоративную культуру, лояльность и надежность персонала. В настоящее время специалисты по управлению персоналом используют разнообразные инструменты подбора персонала, которые включают как традиционные методы (интервью, собеседование и пр.), так и современные техники, такие как детектор лжи, социальный рекрутинг [4] и другие нестандартные методы подбора персонала.

HR-профайлинг, или кадровый профайлинг, как современная технология подбора персонала в последние годы набирает популярность среди рекрутеров. В таблице представлены научные подходы к определению понятия «HR-профайлинг».

### Подходы к сущностному определению понятия «HR-профайлинг»

Источник	Определение HR-профайлинга
Е. Е. Петракова [5]	Набор методов для проведения оценки потенциальных сотрудников по выявлению у них поведенческих мотивов, трудового потенциала, hard skills/soft skills, что дает возможность сформировать представление о благонадежности потенциального сотрудника, минимизировать негативные последствия при приеме его на работу
О. В. Стельмашенко [6]	Технология оценки компетенций, навыков, опыта, личностных характеристик потенциального сотрудника, которая позволяет определить степень готовности кандидата к выполнению будущих профессиональных обязанностей на конкретной позиции
М. Р. Джафаров [2]	Технология профилирования кандидатов, позволяющая при профессиональном подборе сотрудников в компанию на вакантные должности на первоначальном этапе определить нужных и отсеять неподходящих кандидатов по профилю
В. А. Шаповал, А. А. Рожков, А. Г. Ермаков и др. [3]	Технология оценки соответствия кандидатов на должность, оценки степени их готовности к должности и прогнозирования эффективности профессиональной деятельности

Источник	Определение HR-профайлинга
Б. В. Александров [1]	Комплекс методов оценки и прогнозирования поведения кандидата, направленный на установление соответствия потенциального сотрудника конкретным требованиям вакансии/должности

Таким образом, HR-профайлинг это инструментарий подбора персонала, позволяющий оценить личность потенциального сотрудника на вакантную должность и составить профиль кандидата по различным параметрам. Профайлинг произошел от английского слова «profile» (профиль), представляет собой процесс анализа данных с помощью различных методов (анализа источников информации, наблюдения и пр.) с целью составления личного профиля и определения ключевых потребностей кандидата.

Отметим основные преимущества применения HR-профайлинга при подборе персонала:

- позволяет определить необходимые требования к кандидатам, что упрощает подбор персонала;
- позволяет улучшить процесс проверки достоверности информации, которую предоставляет кандидат, что позволяет избежать рисков и негативных последствий при приеме на работу;
- позволяет определить степень соответствия потенциального кандидата профилю должности, на которую он претендует, что способствует более обоснованному принятию решений о принятии кандидата на работу;
- дает возможность сопоставить личностно-профессиональный профиль потенциального сотрудника на соответствие профилю рассматриваемой должности, такой структурированный подход к оценке кандидата снижает вероятность ошибок при найме будущих сотрудников;
- помогает выявить трудовую мотивацию и поведение, ценности потенциального сотрудника, что позволит предсказать взаимодействие кандидата с командой и выполнение своих профессиональных обязанностей.

Таким образом, HR-профайлинг как современная технология подбора персонала предоставляет ряд значительных преимуществ при ее применении, что позволит повысить качество подбора персонала и минимизировать вероятность ошибок при найме, создание устойчивой и гармоничной атмосферы и сокращение текучести кадров. В качестве будущих направлений исследования можно выделить анализ особенностей применения HR-профайлинга в разных отраслях; а также использование HR-профайлинга при профотборе.

## Библиографический список

1. *Александров Б. В.* Проблемы и перспективные направления кадрового профайлинга в УИС // Актуальные проблемы психологии правоохранительной деятельности: концепции, подходы, технологии (Васильевские чтения — 2021): материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 16 апреля 2021 г.). СПб.: СПбУ МВД России, 2021. С. 17–23.
2. *Джафаров М. Р.* Профайлинг как технология кадрового менеджмента в современных организациях // Труд и социальные отношения. 2019. Т. 30, № 4. С. 82–88.
3. *Кадровый профайлинг: учеб. пособие / В. А. Шаповал, А. А. Рожков, А. Г. Ермаков и др.* СПб.: СПбУ МВД России, 2021. 192 с.
4. *Косова О. В.* Социальный рекрутинг — цифровое решение поиска и подбора персонала // Достойный труд — основа стабильного общества: материалы XV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 14–18 ноября 2023 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. С. 28–31.
5. *Петракова Е. Е.* Исследование практики применения инструментов кадрового профайлинга на предприятии // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Теория и практика управления. 2021. № 4 (34). С. 77–83. EDN AGQXHM.
6. *Стельмашенко О. В.* Кадровый профайлинг и аудит: биографический метод отбора персонала // Теория и практика управления человеческими ресурсами: материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. (Чита, 21 мая 2021 г.). Чита: ЗабГУ, 2021. С. 120–128.

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

**А. В. Курдюмов, М. В. Пуринов**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## Формирование на рынке труда требований к специалисту в сфере закупок

**Аннотация.** Рассмотрены вопросы дефицита на рынке труда специалистов в сфере закупок. Авторы уделили особое внимание содержанию профессиональных стандартов для подготовки специалистов как среднего, так и высшего звена. Отмечено отсутствие требования уровня квалификации «аспирантура», несмотря на наличие значительного количества элементов исследования, содержащихся в трудовых функциях в разрезе трудовой деятельности, требуемых умений и знаний.

**Ключевые слова:** специалист; эксперт; сфера закупок; трудовая функция; трудовые действия; профессиональные стандарт; рынок труда; дефицит.

Сформировавшийся дефицит на рынке труда специалистов в сфере закупок определил актуальность вопроса участия всех заинтересованных сторон в их подготовке как на уровне высшего образования, так и по программам дополнительного профессионального образования.

В сфере закупок прирост вакансий на должности «специалист по закупкам», «менеджер по закупкам», «контрактный управляющий», «руководитель отдела закупок», по данным профессионального агентства SuperJob, составил 28,1 %, при достижении разницы в оплате труда по горизонтали до 2–2,5 раз. Так, например, в столице России у руководителя (начальника) отдела закупок медианная заработная плата на 2023 г. составляет 190 тыс. р. (прирост к 2022 г. — 6 %) и максимум достигает до 445 тыс. р. При этом сохраняется высокий уровень кадровой (отсутствии реорганизаций и сокращений персонала) и экономической стабильности (своевременные выплаты), которые составили 93 % и 98 % соответственно.

Топ-3 отраслей по дефициту специалистов (экспертов) в сфере закупок содержит: общественное питание, косметика и чистящие средства (бытовая химия), товары народного потребления.

В сложившихся условиях в следствии старения рабочих кадров и уменьшения доли возрастной группы 30–39 лет к 2030 г. на 7 млн чел., которые являются наиболее активными ставку работодателям придется делать на возрастную группу 16–29 лет и забыть о предъявлении дополнительных (завышенных) требований к конкурсантам.

Важно отметить, что повсеместная автоматизация и цифровизация бизнес-процессов не сможет нивелировать сформированный дефицит специалистов (экспертов) в сфере закупок сегодня и в будущем учитывая высокий уровень административной ответственности за принимаемые управленческие решения.

По мнению Г. Б. Добрецова, для закрытия кадрового дефицита специалистов в сфере закупок требуется обеспечить обучение персонала организаций не только по средствам программ дополнительного образования с получением удостоверений, но активнее направлять на обучение по программа профессиональной переподготовки с получением дипломов [2, с. 40].

В настоящее время приняты профессиональные стандарты (далее — профстандарты) в сфере закупок на уровне подготовки специалиста и эксперта, где определены функции и решаемые задачи с привязкой к уровню образования (среднее профессиональное, высшее бакалавриат, специалитет и магистратура).

Аспирантура как уровень образования, который является надстройкой — подготовкой научных кадров в системе образования лиц, имеющих высшее образование, не учитывается в рассматриваемых профстандартах. Несмотря на тот факт, что в данных профстандартах указывается в трудовой функции, содержащей элементы исследования, такие как «исследование теоретических и практических проблем закупочной деятельности», в том числе:

– из 6 в 4 видах трудовой деятельности (формирование программ исследований; исследований проблем; составление отчетов, содержащих исследования; публикация исследований);

– из 7 в 5 видах требуемых умений (создавать программы исследований и обеспечивать их реализацию; осуществлять анализ направленных исследований; составление отчетов, содержащих исследования; публикация исследований);

– из 11 в 1 виде требуемых знаний (методология исследований).

Принятые профстандарты предусматривают занятия должности в сочетании наличия требуемого образования и трудового стажа (опыта) в сфере закупок в некоторых случаях на руководящих должностях.

В большинстве случаев профстандарты для работодателей несут рекомендательный характер, и лишь для органов государственной власти, т. е. для занятия вакантных должностей государственной службы требования соблюдаются.

Разработанные профстандарты имеют ограничения, например, только для гражданских служащих и не относятся к военной службе. В то же время перечень профстандартов относительно профессий тоже сильно ограничен, что обусловлено разным интересом к участию профессионального сообщества в их разработке.

Важно отметить, что Минтруд России от профессионального сообщества при разработке данных профстандартов привлек представителей образования (РАНХиГС), профильных союзов в области экспертной деятельности и консалтинга.

По мнению И. П. Гладилиной, Минтуду России следует блок трудовых функций расширить, добавив развитие управленческих компетенций [1, с. 104].

Образовательные учреждения с принятием ФГОС 3++ обеспечили внедрение профстандартов в образовательные программы (учебные планы) с реализацией трудовых функций и задач в рамках изучаемых дисциплин [3, с. 128].

Знания, умения и приобретаемые навыки студентами в сфере закупок необходимы в ограниченном перечне направлений подготовки, таких как «Торговое дело», «Жилищное хозяйство», «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Товароведение», «Экономика», «Юриспруденция», где дисциплины, в которых формируются знания закупочной деятельности, представлены единично. В лучшем случае это 3–4 дисциплины.

На практике термин «закупки» в высшем образовании используется только в названиях программ, что относится к уровню подготовки — магистратура и встречается достаточно часто. В то же время в бакалавриате применение как профилизации (название профилей) в на-

правлениях подготовки встречается реже, и тенденция наблюдается к их сокращению, так и использование термина «закупки» выглядит исключением из правил.

В сложившихся условиях дефицита специалистов в сфере закупок работодателям предстоит выработать свои механизмы, направленные на обеспечение формирования штата компании, в том числе учитывающие инструменты по привлечению молодежи, обучению и удержанию. Без налаженной работы по отслеживанию тенденций на рынке труда компании могут лишиться своих лучших специалистов, в виду, например, сделанного предложения работнику от компании-конкурента с лучшими условиями труда (официальное трудоустройство, соцпакет, понятная система КPI), высокой заработной платой и отсутствием различных барьеров и дискриминаций.

### **Библиографический список**

1. *Гладилина И. П.* Управленческая компетентность заказчиков и профессиональный стандарт специалистов в сфере закупок // *Фундаментальные исследования*. 2016. № 5-1. С. 101–105.

2. *Добрецов Г. Б.* Формирование компетенций специалистов в сфере закупок ФСИН России: профессиональный стандарт и профессиональная переподготовка // *Профессиональное юридическое образование и наука*. 2021. № 4 (4). С. 31–41.

3. *Урывская С. А.* Актуальные аспекты анализа образовательного уровня специалистов контрактной службы заказчика // *Финансовый вестник*. 2016. № 2 (33). С. 125–130.

**В. В. Лысенко**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Тенденции и перспективы трудовой миграции в Ханты-Мансийский автономный округ — Югре**

**Аннотация.** Статья посвящена актуальным тенденциям и перспективам трудовой миграции в Ханты-Мансийский автономный округ — Югру из стран ближнего зарубежья как фактора устойчивого социально-экономического развития региона. Утверждается ее безальтернативный характер в качестве одного из основных механизмов стабилизации местного рынка труда на среднесрочную перспективу.

**Ключевые слова:** миграция; миграционная политика; рынок труда; кадровый дефицит; устойчивое развитие.

Различные аспекты трудовой миграции в промышленных районах ХМАО — Югры исследуют в своих работах В. В. Мархинин, И. В. Удалова, Н. Н. Мильчакова, О. М. Горева, Л. Б. Осипова, Л. А. Спиридонова

и др. [1; 3; 4; 5]. При этом все большее внимание ученых привлекает миграционный потенциал постсоветских республик и его значение для динамичного развития региона.

В стремительных внешних и внутренних переменях Ханты-Мансийский автономный округ остается одним из главных центров притяжения трудовой миграции. Сравнительно высокие заработки, развитая социальная инфраструктура, стабильная межэтническая ситуация как факторы привлекательности преобладают над относительной удаленностью от европейской части страны и не самым комфортным климатом. Современные миграционные потоки в ХМАО — Югру, разумеется, качественно и количественно (прежде всего, по своим характеру и масштабам) отличаются от движения трудовых ресурсов 1960–1990-х гг., связанного с созданием и развитием одной из несущих конструкций позднесоветской и российской экономики — нефтегазового комплекса Северо-Западной Сибири. Тем не менее миграционные процессы по-прежнему во многом определяют региональной социально-культурный ландшафт.

Подавляющее большинство населения округа на сегодняшний день, как и ранее, составляют (в постепенно меняющихся взаимных пропорциях) русские, татары, украинцы и башкиры [3, с. 122]. Однако на протяжении всего постсоветского времени продолжается приток на территорию субъекта трудовых мигрантов из стран СНГ. В последнее десятилетие он показывает тенденцию к постепенному снижению, что обусловлено разнородными обстоятельствами. Сложная природа явления включает в себя целый спектр факторов от геополитической ситуации до меняющейся конъюнктуры глобальных топливных рынков и диверсификации местной экономики и, соответственно, сдвигов в социально-профессиональной структуре населения региона. Вместе с относительным падением численности приезжих из ближнего зарубежья меняется удельный вес в общем составе мигрантов выходцев из разных постсоветских республик. Второе в целом повторяет динамику первого, но с определенным лагом и более плавно. Так, наибольший вклад во внешний миграционный прирост с конца 2000-х гг. устойчиво вносят граждане Таджикистана, Узбекистана и, с заметным отставанием, Казахстана<sup>1</sup>. Хотя в абсолютных цифрах пик «русскоязычной» миграции из Казахстана, и это относится не только к ХМАО, пришелся, по понятным причинам, на середину — вторую половину 1990-х гг. Абсолютный рост «таджикской миграции» прекратился заметно позже, на ру-

---

<sup>1</sup> *Статистические сведения по миграционной ситуации в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре.* URL: <https://86.мвд.рф/ms/статистические-сведения-по-миграционной-> (дата обращения: 20.09.2024).

беже 2010-х гг., прежде всего, в связи с насыщением рынка труда мало-квалифицированной рабочей силой. Изменения в структуре занятости, обусловленные прогрессом технологий, непрерывно снижают спрос на простой физический труд.

Уже замедлившие к обозначенному времени экстенсивное расширение местная торговля и сфера обслуживания также практически исчерпали свои возможности по абсорбции новой рабочей силы. Строительный бум в крупнейших городах округа остался пока в недалеком, но прошлом. И отрасль, традиционно «пылесосившая» рынок мало- и неквалифицированного труда, вошла в регулярную колею с понижающимся трендом. Здесь «лидирует», разумеется, сектор коммерческой недвижимости, но, судя по числу вводимых в эксплуатацию, находящихся на разных стадиях строительства и, особенно, запланированных объектов, жилой сегмент, многолетний драйвер всего строительного комплекса, а также смежных добывающих и обрабатывающих производств, ждет такая же нисходящая траектория.

Однако сегодня, даже в условиях выхода местной экономики на плато, а местами, частичного сжатия, все больше предприятий самого разного профиля сталкиваются с проблемой нехватки персонала практически по всей номенклатуре вакансий. В связи с углубляющимся кадровым дефицитом последнего времени можно прогнозировать частичное восстановление миграционных потоков из ближнего зарубежья, стран — традиционных «поставщиков» трудовых ресурсов в Российскую Федерацию, на горизонте 3–5 лет. Более быстрому возвращению к средним многолетним значениям будут препятствовать, прежде всего, геополитическая ситуация, законодательные новации (пока, преимущественно, в виде проектов, инициатив, заявлений и предложений), связанные с миграционными ограничениями, не очень выгодный валютный курс. Отчасти негативное влияние этих факторов компенсируется не самым лучшим состоянием экономик стран-экспортеров рабочей силы и фактическим отсутствием вменяемой альтернативы российскому рынку труда. При сохранении безвизового режима, очевидно, на среднесрочную перспективу, он останется вне конкуренции. Серьезным препятствием к развороту формирующегося тренда на снижение численности соискателей рабочих мест из постсоветских республик могут стать структурные изменения рынка вакансий. Большая часть внешней миграции в регион по-прежнему представлена кадрами низкой квалификации. В то время как опережающими темпами растет спрос на специалистов, и, едва ли не в первую очередь, в сфере высоких технологий. С другой стороны, как оказалось, уменьшение удельного веса живого труда в связи с автоматизацией производственных процессов — пере-

оцененная, местами, чересчур однозначно, а то и вовсе неверно интерпретированная тенденция. Сейчас очевидно, что в абсолютном выражении спрос на рабочие профессии еще долго будет доминантой регионального рынка труда.

Так или иначе стабилизация численности экономически активного населения без привлечения иностранной рабочей силы в ближайшее время вряд ли возможна. Ресурсов внутренней миграции для этого недостаточно. Хотя отчасти последняя уравнивает встречный поток. Тем более, что переезжают на «большую землю», прежде всего, неработающие пенсионеры, тогда как в округ в основном прибывают лица трудоспособного возраста. Доля пожилых родственников в составе приезжих не превышает пределов счетных погрешностей. Однако даже для простого (не говоря о расширенном) кадрового воспроизводства этого мало. Местных же резервов, связанных с перераспределением трудовых ресурсов, почти не осталось: основной этап системной оптимизации численности работников добывающих отраслей завершился на рубеже 2010-х гг. Развитая инфраструктура среднего специального и высшего профессионального образования тормозит отток учащейся молодежи: сделать карьеру, в том числе научную или научно-педагогическую, сегодня можно, не уезжая из дома. Но эффект имеет отложенный на цикл подготовки специалистов характер, и никак не решает проблему дефицита рабочих кадров. Отставание номенклатуры профилей подготовки от динамики местного рынка труда вынуждает многих выпускников региональных вузов искать себе применение за пределами ХМАО. (Не каждый обладатель диплома способен создать себе рабочее место.)

Недостаточная отзывчивость образовательной системы к ускоряющимся переменам заметно снижает ее компенсаторный потенциал. Модернизация образования по-прежнему остается в верхних строчках повестки, при этом, как справедливо отмечают некоторые исследователи, содержание и задачи модернизации образовательных учреждений заключаются в сочетании местной специфики и государственных интересов [2].

Очевидно, соразмерной альтернативы трудовой миграции из государств ближнего зарубежья в данный момент не просматривается. Неизбирательное ужесточение миграционной политики, особенно введение визового режима со странами СНГ (призывы к чему раздаются все чаще), с большой вероятностью будет способствовать возникновению и разрастанию кризисных явлений в демографии и социально-экономической сфере. Протекционизм для российского рынка труда в целом и большинства региональных, в частности, сегодня не актуален. Миграционный режим требует тонкой (до)настройки, без впадения в крайности,

через масштабирование и уточнение решений, доказавших свою эффективность, и отказ от неработающих механизмов.

### Библиографический список

1. *Горева О. М., Осипова Л. Б.* Анализ миграционных процессов в Ханты-Мансийском автономном округе // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1-1. С. 1517.

2. *Корнильцева Е. Г., Агафонова И. В.* Влияние образования на экономику региона // Достойный труд — основа стабильного общества: материалы XV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 14–18 ноября 2023 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. С. 26–28.

3. *Мархинин В. В., Удалова И. В.* Межэтническое сообщество Югры: состояние, динамика и перспективы (по материалам социологических опросов 1991–2000, 2004–2014 годов) // Сибирский философский журнал. 2016. Т. 14, № 2. С. 115–128.

4. *Мильчакова Н. Н., Спиридонова Л. А.* Миграция — структурный элемент рынка труда ХМАО-Югра // Вестник Тюменского государственного университета. 2011. № 11. С. 158–165.

5. *Kuznetsov A., Ermakov Yu.* Industry 4.0 and Problems of Labor Migration // The Impact of Industry 4.0 on Job Creation 2019: Proceedings of International scientific conference (Trenčianske Teplice (Slovak Republic), 2019, 21 November). Trenčín: Publishing House Alexander Dubček University in Trenčín, 2020. P. 254–259.

**О. В. Налимова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **К вопросу о влиянии на HR-бренд территории наличия кадровой инфраструктуры (кадровых агентств)**

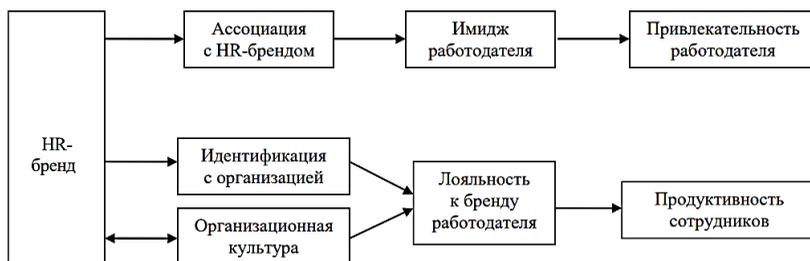
**Аннотация.** Рассмотрен вопрос влияния кадровой инфраструктуры на HR-бренд территории. Подчеркнута значимость наличия эффективно функционирующих кадровых агентств.

**Ключевые слова:** HR-бренд территории; рынок рекрутинговых услуг; кадровое агентство.

Предприятия и ранее (в ситуации, когда уровень конкуренции становился выше) были вынуждены постоянно искать новые способы, пути и решения проблемы дефицита кадров, бороться за высококвалифицированных и эффективных сотрудников. В последние годы ситуация усугубилась к тому же из-за «демографической ямы» и первоочередной задачей становится не только выстраивание эффективных бизнес-процессов, но и формирование позитивного HR-бренда, способствующего результативной работе во внешней и внутренней среде компании.

Значимость создания устойчивого HR-брендов компании сказывается в первую очередь на скорости привлечения персонала и его качестве. Не стоит забывать и о внешней привлекательности для инвесторов. В долгосрочной перспективе привлекательный HR-бренд повышает конкурентоспособность на рыночном пространстве [1]. Именно поэтому термин HR-бренд получает такое широкое распространение в деловой среде.

Эксперты подчеркивают, что наличие сильных, сформированных HR-брендов способствует повышению уровня социально-экономического развития и уровня конкурентоспособности конкретных территориальных единиц внутри страны, а также вне ее [1]. Неоспоримо, что эффективный региональный HR-бренд положительно влияет на бизнес, власть и граждан как на целевые группы общественности, а также содействует некоторой безопасности региональных рынков труда в сложных экономических условиях [1]. Модель HR-бренда проиллюстрирована на рисунке.



Модель HR-бренда [1]

HR-бренд как понятие тесно связан с категорией маркетинга, поэтому растут требования к результативности маркетинговой подсистемы компаний, особенно в условиях развития новых технологий и роста и уровня конкуренции [2].

HR-бренд территории, на наш взгляд, зависит в том числе от качества соответствующей кадровой инфраструктуры — наличия рекрутинговых агентств, уровня качества и распространенности их услуг и т. д. Относительно аутсорсинга подбора персонала большое значение имеет его региональная составляющая, поскольку зачастую на рынке рекрутинговых услуг большинство игроков — именно региональные, локальные компании (кадровые агентства). Кроме того, значимость темы исследования подчеркивается тесной взаимосвязью конкурентоспособности территории и трудовых ресурсов, ведь найм и отбор персонала —

одна самых важных задач, стоящих перед организациями и влияющих на результативность и стабильность их деятельности. В свою очередь, кадровые агентства играют большую роль в том, чтобы потенциал территории относительно использования трудовых ресурсов был максимально задействован.

Любое предприятие создается с целью получения прибыли и ее роста, что напрямую связано с уровнем его конкурентоспособности, возможностью конкурировать в условиях рыночной экономики. Не являются исключением и кадровые агентства. При этом особенно важной работа по формированию уровня конкурентоспособности является для недавно созданного кадрового агентства. Как пишут Н. А. Симченко и др., «продвижение рекрутингового агентства является наиболее сложным этапом именно на начальных стадиях бизнеса» [3, с. 59]. Это связано с тем, что новой фирме на уже сложившемся региональном рынке рекрутинговых услуг для привлечения клиентов необходимо не только грамотно заявить о себе, но и разработать, донести до потенциальных клиентов свои конкурентные преимущества. Ведь те организации, которые уже пользуются рекрутинговыми услугами, зачастую привержены конкретному кадровому агентству. В этой ситуации недавно созданному кадровому агентству необходимо и конкурировать за постоянных клиентов давно работающих, опытных агентств, и привлекать в качестве клиентов те компании, которые по каким-либо причинам за кадровым аутсорсингом не обращаются.

Целью любого коммерческого предприятия является получение и максимизация чистой прибыли, что напрямую связано с уровнем его конкурентоспособности, возможностью конкурировать в условиях рыночной экономики. Не являются исключением и кадровые агентства. Все это взаимосвязано и с HR-брендом региона (территории).

Многие проблемы региона способен решить соответствующий активный социальный диалог между бизнесом, властью и гражданами, с учетом интересов всех сторон [1]. По нашему мнению, кадровое агентство в данном случае может выступать неким посредником, поскольку взаимодействует с обеими сторонами — и с работодателем, и с работником. В связи с этим, кадровое агентство аккумулирует множество информации, которую можно применить для формирования и развития HR-бренда региона (территории).

Подводя итоги, можно заключить, что эффективный региональный HR-бренд положительно влияет на бизнес, власть и граждан как на целевые группы общественности, а также содействует некоторой безопасности региональных рынков труда в сложных экономических условиях. Сильные HR-бренды способствуют повышению уровня социаль-

но-экономического развития и уровня конкурентоспособности конкретных территориальных единиц.

Являясь составной частью инфраструктуры поддержки бизнеса, кадровый консалтинг в целом и внешний рекрутинг в частности нацелен на помощь предприятиям в решении комплекса управленческих проблем, связанных с управлением важнейшим ресурсом — человеческим, и позволяет решить одну из ключевых задач — привлечение в компанию квалифицированных, соответствующих и требованиям, и организационной культуре, сотрудников. В свою очередь, для взаимовыгодного сотрудничества кадрового агентства и клиентской организации особое значение приобретает маркетинговая подсистема кадрового агентства, позволяющая донести до потенциальных клиентов выгоды и ценность рекрутинговой услуги. В связи с этим стоит рассмотреть значение взаимодействия кадрового агентства с клиентами в контексте влияния на конкурентоспособность.

Из-за демографических проблем, роста уровня конкуренции между компаниями и стремительного развития новых технологий, значимость формирования и совершенствования HR-брендов будет также расти. Как уже упоминалось, кадровые агентства — значимое звено в данном процессе. Поэтому наличие кадровой инфраструктуры в регионе должно положительно влиять на HR-бренд территории.

### **Библиографический список**

1. *Гетьман О. А.* Механизм создания и продвижения HR-бренда региона в обеспечении социальной безопасности // Вестник БДУ. Сер. 3. История. Экономика. Право. 2016. № 3. С. 52–60.
2. *Сербина Н. В.* Маркетинговые инструменты продвижения HR-бренда компании // Вестник ГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. 2024. Т. 20, № 1 (35). С. 15–21.
3. *Симченко Н. А., Острик В. Ю., Резникова О. С.* Организация работы рекрутингового агентства: учеб. пособие. Симферополь: ИТ «Ариал», 2020. 122 с.

*Научный руководитель: М. И. Рыжикова,*  
кандидат экономических наук, доцент

**Д. А. Панченко**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## **Человекоцентричность и цифровизация: поддержка или противодействие**

**Аннотация.** Рассматриваются актуальные вопросы человекоцентричности и цифровизации. Подчеркивается, что человекоцентричность в условиях глобальной цифровизации представляет собой актуальную парадигму, требующую детального осмысления в контексте современного общества.

**Ключевые слова:** цифровизация; человекоцентричность; общество; организация; рынок труда; трудовые ресурсы.

В условиях стремительной цифровизации, охватывающей все аспекты жизни и деятельности организаций, вопрос о взаимодействии современных технологий и человекоцентричности становится чрезвычайно актуальным. С одной стороны, цифровизация предлагает новые инструменты и методы, которые могут значительно повысить эффективность работы и качество принятия решений. С другой стороны, это также создает риски, которые могут негативно сказаться на человечности в рабочей среде.

Однако существует и противоположная сторона медали. Быстрая цифровизация может привести к изоляции сотрудников, снижению межличностных взаимодействий и формализации процессов, что может противоречить принципам человекоцентричности. Автоматизация может также угрожать рабочим местам, вызывая у сотрудников страх и неопределенность, что напрямую влияет на их психологическое состояние и мотивацию.

Так, например, К. Д. Плешкова, считает, что *современные организационные структуры подвергаются значительным трансформациям в свете изменений ценностных ориентирами и подходов к управлению* [7]. В условиях глобализации и цифровизации наблюдается смещение акцентов с традиционных моделей управления на человекоцентричные подходы, подчеркивающие важность духовного и эмоционального аспекта в деятельности организаций. Ценностные ориентиры, определяющие стратегический курс организаций, начали акцентироваться на значении человеческого капитала. Изменения в обществе, связанные с ростом социальной ответственности, изменением поколенческих ценностей и усилением влияния мнений заинтересованных сторон, способствовали *переосмыслению роли сотрудника в организационном контексте* [2]. Работники рассматриваются не как ресурс, а как ключевые партнеры в процессе достижения организационных целей.

А. В. Макаревич и О. Ю. Макарова считают, что *человекоцентричность в организациях играет ключевую роль в создании эффективной*

*и продуктивной рабочей среды* [6]. Кроме того, организация, ориентированная на человека, более склонна к инновациям. *Учитывая разнообразные взгляды и идеи сотрудников, она может легче адаптироваться к изменениям на рынке и разрабатывать новые решения* [6]. Это делает компанию более гибкой и конкурентоспособной в условиях быстро меняющегося мира.

С точки зрения производительности, исследования показывают, что компании с человекоцентричной культурой демонстрируют более высокие показатели эффективности [3]. Удовлетворенные и вовлеченные сотрудники, как правило, лучше справляются со своими обязанностями, что приводит к повышению качества продукции и услуг.

Современный рынок труда претерпевает значительные изменения под воздействием цифровых технологий, что приводит к возникновению новых парадигм в организации труда и взаимодействии между работниками, работодателями и технологическими системами [9]. В данном контексте особое внимание следует уделить концепциям человекоцентричности и массовой уникальности, которые становятся ключевыми для формирования эффективной и адаптивной цифровой экосистемы.

Цифровизация, охватившая все сферы человеческой деятельности, кардинально преобразует рынок труда, вызывая значительные изменения в потребностях и структурах занятости. Одним из ключевых аспектов цифровизации является снятие пространственных ограничений [1]. Другим значимым изменением является трансформация квалификационных требований [5]. Существенное влияние на рынок труда оказывает также ускорение процессов производства. Инновационные технологии, такие как искусственный интеллект и машинное обучение, позволяют компаниям оптимизировать свои операции, снижая затраты и увеличивая производительность.

Е. А. Гонтар считает, что *в последние десятилетия цифровизация стала одним из ключевых факторов, оказавших значительное влияние на рынок труда* [10]. Одним из главных трендов является *сдвиг от традиционного рабочего места к гибким форматам занятости*. Это явление, в свою очередь, приводит к необходимости адаптации к постоянно меняющимся условиям и требованиям рынка. Вторым важным аспектом является *изменение востребованных навыков*. В условиях цифровой экономики растет необходимость в профессионалах, обладающих знаниями в сфере информационных технологий, анализа данных и кибербезопасности. Третий тренд заключается в *усилении конкуренции на рынке труда*. Это требует от работников постоянного обучения и повышения своей квалификации, что обусловлено необходимостью соответствовать новым стандартам и ожиданиям работодателей.

Таким образом, цифровизация мировой экономики порождает множество новых трендов на рынке труда, затрагивающих все аспекты занятости и квалификации. Человекоцентричность в условиях глобальной цифровизации представляет собой актуальную парадигму, требующую детального осмысления в контексте современного общества. Глобальная цифровизация, характеризующаяся стремительным развитием технологий и их внедрением в повседневную жизнь, провоцирует изменение не только социально-экономических, но и культурных и этических аспектов существования человека [4].

На первый план выходит необходимость признания человека как главного субъекта технологического прогресса. Человекоцентричность подразумевает, что технологии должны служить интересам человека, а не наоборот. Это требование особенно важно с точки зрения обеспечения гуманитарных ценностей, таких как справедливость, доступность и уважение к личной свободе. В условиях растущей зависимости от цифровых платформ и алгоритмов возникает риск утраты личной идентичности и индивидуальности, что ставит под сомнение традиционные права человека [8].

Важно отметить, что стремление к человекоцентричному подходу в цифровом мире предполагает не только улучшение качества жизни для индивидов, но и создание более устойчивых и инклюзивных обществ. Это включает в себя необходимость разработки этических стандартов для использования данных, алгоритмов и искусственного интеллекта. Ответственное управление технологиями должно быть основано на принципах прозрачности и участия граждан в принятии решений, касающихся их жизни.

Однако, человекоцентричность не должна стать лишь декларацией. Для ее реализации требуется системный подход, включающий междисциплинарные исследования, образование и активное участие всех слоев общества. Важно внедрять образовательные программы, способствующие критическому осмыслению цифровых технологий и их влияния на человеческую жизнь. Следовательно, в условиях глобальной цифровизации человекоцентричность выступает как необходимый ориентир, способствующий созданию технологической среды, в которой человек остается на первом месте, обеспечивая тем самым баланс между прогрессом и гуманистическими идеалами.

### **Библиографический список**

1. Гальченко С. А., Сезонова О. Н., Ходыревская В. Н., Трубникова В. В., Рюмишин А. В. Человекоцентричность — необходимое условие экономики будущего // *Лидерство и менеджмент*. 2022. Т. 9, № 2. С. 309–322.

2. *Гнатюк С. Н.* Цифровизация экономики и тенденции развития рынка труда // *Веснік Магілёўскага дзяржаўнага ўніверсітэта імя А. А. Куляшова. Серыя D. Эканоміка, сацыялогія, права.* 2023. № 1 (61). С. 22–27.
3. *Зыкова Э. Е., Веприкова М. Я., Островская А. В., Вукович Г. Г.* Мотивация персонала: тенденции и перспективы развития // *Экономика устойчивого развития.* 2023. № 1 (53). С. 238–244.
4. *Карташова Л. В., Ахмедов Ф. К.* Влияние экономических факторов на процесс цифровизации рынка труда и совершенствование механизмов регулирования занятости в условиях цифровизации // *Глобальная неопределенность. Развитие или деградация мировой экономики?: сб. ст. XI Междунар. науч. конф.: в 2 т. (Москва, 17–18 мая 2022 г.).* М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2022. Т. 2. С. 5–13.
5. *Костюк И. В.* Человекоцентричность как тренд в управлении // *Русский космизм: история и современность. Место и роль науки и технологий в решении глобальных проблем современности: сб. тр. по материалам VIII Всерос. науч.-практ. конф. (Королев, 21 декабря 2023 г.).* М.: Русайнс, 2024. С. 243–250.
6. *Макаревич А. В., Макарова О. Ю.* Человекоцентричность как современный подход к управлению персоналом: опыт зарубежных и российских компаний // *Экономика и предпринимательство.* 2024. № 5. С. 1113–1118.
7. *Плешкова К. Д.* Человекоцентричность, человекоцентричная культура и человекоцентричность в организации // *Студенческий вестник.* 2024. № 12-6 (298). С. 54–58.
8. *Позднякова В. И., Кравченко Е. Н.* Управление персоналом и перспективы формирования рынка труда в условиях цифровизации экономики // *Развитие бизнеса и финансового рынка в условиях цифровизации экономики: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Волгоград, 15 ноября 2019 г.).* Волгоград: Сфера, 2019. С. 365–368.
9. *Храпов М. М.* Роль личностных характеристик сотрудников в формировании пространства доверия в организации // *Сб. тр. XXI Междунар. конф. «Афанасьевские чтения» на тему «Социальное управление: ценности, приоритеты развития и ресурсы» (Москва, 16 февраля 2024 г.).* М.: РГСУ, 2024. С. 409–418.
10. *Gontar E. A.* Trends in labor market in the context of economy digitalization // *XXXV Международные плехановские чтения: юбилейный сб. ст. аспирантов и молодых ученых на английском языке (Москва, 25 марта 2022 г.).* М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2022. Р. 47–51.

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

**И. В. Пичурин**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Актуальные пути решения проблемы «кадрового голода» в условиях современной экономики России**

**Аннотация.** Раскрывается проблематика кадрового голода в российской экономике на текущий момент. Описываются причины, вызвавшие дефицит кадров, анализируется статистическая информация и формулируются соответствующие выводы.

**Ключевые слова:** кадры; рынок труда; кадровый голод; безработица; занятость; профессия.

Актуальность темы статьи обусловлена важностью решения текущих проблем на рынке труда России. В условиях введения многочисленных западных санкций и проведения специальной военной операции в России сформировался «кадровый голод», который особенно остро проявляется в производственной сфере. По мере роста востребованности промышленности в кадровом обеспечении повышается востребованность в рабочих, специалистах производственной сферы и инженерах. В ближайшей перспективе недостаток производственных профессий будет усиливаться, что приводит к необходимости изучения данной проблемы как в теоретическом, так и практическом плане.

В настоящее время в России множество факторов внешней среды формируют новые вызовы в сфере занятости населения, без решения которых невозможно создать предпосылки для устойчивого роста национальной экономики и повышения уровня жизни граждан. После ухудшения политической ситуации и введения многочисленных санкций для России изменилась привычная парадигма управления занятостью [1]. Наиболее важным фактором для российского рынка труда стала специальная военная операция (СВО), осуществляемая на новых территориях Российской Федерации и частично — на территории Украины.

В первые дни СВО большое количество западных компаний объявило о своем уходе из России. Стали закрываться организации, сокращая количество рабочих мест и многие предполагали, что это спровоцирует рост безработицы в стране. Однако вместо закрытых иностранных на их место стали приходить отечественные компании, а после проведения частичной мобилизации проблема возможного роста безработицы сменилась на недостаток персонала и роста востребованности в кадрах.

Значительный импульс в росте спроса на российском рынке труда придало увеличение государственного заказа предприятиям, связанным с оборонно-промышленным комплексом [2]. Производственным предприятиям стало необходимо наращивать свои производственные возможности, однако в силу ограниченности в кадровых ресурсах сделать

это быстро было очень сложно. В производственной сфере стал формироваться «кадровый голод», который даже по мере роста заработных плат не прекращает увеличиваться.

Также ощущается нехватка специалистов в IT-сфере. Испугавшись санкций и невозможности выполнять работы для западных компаний, в начале 2022 г. из России выехало большое количество IT-специалистов. Следующая волна выехавших была спровоцирована страхом перед частичной мобилизацией осенью 2022 г. и возможностью ее повторения в будущем.

Кроме того, существует значительный перекоп в российской образовательной сфере, который сформировался в связи с повышенным спросом абитуриентов на профессии гуманитарного характера: менеджеры, экономисты, юристы, психологи. К тому же, низкая оплата труда и формирование определенного ореола «непрестижности» привела к низкому спросу на получение производственных специальностей как на уровне средне-специального, так и высшего образования.

На основе данных ведущего сервиса по трудоустройству в России Hh.ru рассмотрим изменение профессиональных областей с наиболее высоким спросом (рис. 1).



**Рис 1.** Профессиональные области с наиболее высоким спросом по итогам августа 2024 г., %<sup>1</sup>

Итак, наибольшее предложение вакансий на российском рынке труда в настоящее время связано с поиском рабочего персонала (23 %).

<sup>1</sup> Рис. 1 и 2 составлены по данным статистики сервиса по трудоустройству в России Hh.ru. URL: <https://stats.hh.ru> (дата обращения 20.09.2024).

На втором месте — сфера продаж и обслуживания (21 %). На третьем месте — производственная и строительная сферы деятельности (по 15 %). Данные, характеризующие соотношение количества активных резюме и вакансий в каждой из профессиональных областей, представлены на рис. 2.



**Рис 2.** Соотношение количества активных резюме и вакансий в профессиональных областях, %

Согласно данным рис. 2, в настоящее время наибольшим спросом пользуются вакансии связанные с индустрией развлечения (20,2 %), высшим и средним менеджментом (19,1 %), инвестированием и консалтингом (17,7 %), а также маркетингом и рекламой (12,3 %). Именно по данным профессиональным областям существует наибольший запрос на трудоустройство, свидетельствующий о сложностях подбора работы для данных специалистов.

Исходя из анализа приведенной статистической информации можно увидеть, что в настоящее время нужны целенаправленные усилия по привлечению и подготовке специалистов рабочих и производственных специальностей. Необходимо популяризировать данные направления рабочей деятельности, при этом добиться этого возможно только лишь повысив уровень оплаты труда и обеспечив работников качественным обучением.

Таким образом, можно констатировать наличие «кадрового голода» в российской экономике по ряду рабочих профессий и производственных специальностей. Непрестижность рабочих профессий и низ-

кая заработная плата привела к дефициту таких кадров на российском рынке и высокую востребованность в их поиске среди работодателей. Решение проблемы предполагает многоаспектную работу, связанную с адаптацией усилий по обучению и переподготовке трудового населения с учетом все возрастающего спроса на производственные и технические специальности, а также обеспечение роста оплаты труда и престижности рабочих профессий.

### Библиографический список

1. *Бессарабова Н. В.* Причины и последствия влияния кадрового дефицита на российский рынок труда // Вестник ВИЭПП. 2024. № 1. С. 74–81.
2. *Екимов Е. С., Мамонтов Н. А.* Кадровый голод в России: последствия и решения // Современный специалист-профессионал: теория и практика: материалы 16-й Междунар. науч.-практ. конф. студентов и магистрантов, посвящ. 105-летию Финуниверситета (Барнаул, 14–16 марта 2024 г.). М.: Перо, 2024. С. 9–11.

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

**А. А. Рявкин**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## Тенденции и новые HR-тренды в России в 2024 г.

**Аннотация.** Автор исследует новые явления и траектории развития в управлении персоналом. HR-тренды — это современные тенденции и направления в области управления человеческими ресурсами, которые определяют стратегии, практики и инструменты, используемые организациями для эффективного привлечения, удержания и развития сотрудников. Автор полагает, что HR-тренды возникают под влиянием изменений в экономической, социальной, технологической и культурной среде. Понимание этих трендов позволяет организациям оставаться конкурентоспособными, эффективно привлекать и удерживать талантливых сотрудников.

**Ключевые слова:** HR-тренды 2024; персонал; управление; цифровизация; развитие талантов; трансформация; человекоцентричность.

В текущих мировых и российских условиях стали очевидны фундаментальные причины грядущих перемен и ускорение в HR-трансформации. Борьба с нехваткой технического и производственного персонала, поиск талантов в ИТ-индустрии, появление акцента на мультиформатную занятость и повышения спроса на многозадачных работников, активное внедрение аналитических инструментов, искусственного интеллекта и автоматизации в процесс найма, обучения и оценки сотрудников. Многочисленные тенденции невозможно игнорировать, они

залажат устойчивую основу преобразований, а также изменят прошлую философию HR — неизбежно будут меняться ценностные и правовые основы работы<sup>1</sup>.

Наблюдается особенность: при долгом поиске универсального многостаночника и низких шансах на внешнем рынке труда, то HR идут внутрь компании, и нагружают новыми функциями действующих сотрудников. HR-эксперты называют данный тренд «тихий найм». В ряде случаев, в компаниях закрывается до 50 % доли позиций вакансий данным способом в 2024 г. Сегодня не совсем корректно используется данный метод. Зачастую при плохо взвешенном решении использования этого приема происходит, то, что на короткой дистанции сотрудник «перегорает», возникает неготовность к новым обязанностям, размывается понимание рабочих обязанностей и отсутствуют новые идеи. По оценкам экспертов рынка труда если доля «тихого найма» в России в 2017 г. составляла в среднем всего лишь 7 %, то в 2023 г. 46 % компаний используют данную стратегию<sup>2</sup>.

Сформировалось положительное важное обстоятельство, практически при любом использовании нового тренда не обойтись без дополнительного обучения. И закономерно, многие компании начали вкладывать в это деньги. В основном работодатели вкладывают в *hards skills*, но активно развивают и *soft skills*. А чтобы у персонала было время на обучение, работодатели дополнительно вкладываются в курсы по тайм-менеджменту и средства автоматизации. Конечно, тайм-менеджмент имеет неоспоримые преимущества, такие как: повышение фокусировки и высвобождение времени для первостепенных задач, однако, не стоит забывать, что повышается загруженность в режиме многозадачности, понижается мотивация.

Согласно опросу российских работодателей в 2024 г. 55 % считают приоритетной задачей развитие сотрудников в своей компании. 44 % работодателей заявили об активном использовании новых технологий для автоматизации оценки и обучения персонала и увеличению доли бюджета на данное направление<sup>3</sup>.

Кадровый голод последних двух лет, сформировал новый тренд, который называется «человекоцентричность». Классические старые методы сильно меньше перестают работать. На сегодняшний день, многим сотрудникам, тем более высококвалифицированным, не столь важно,

---

<sup>1</sup> Мельникова С. С. Актуальные тренды российского рынка труда // Управление проектами развития сельских территорий: материалы V нац. науч.-практ. конф. (Краснодар, 11 апреля 2024 г.). Краснодар, 2024. С. 334–337.

<sup>2</sup> Мануйлова А. Тайное становится наймом // Коммерсантъ. 2024. № 30/П. 19 февр. С. 2.

<sup>3</sup> 5 главных HR-трендов на 2024 год / Поток: блог. URL: <https://potok.io/blog/hr-trends/hr-trends-in-russia-2024> (дата обращения: 12.09.2024).

как много он будет зарабатывать, и не так важен карьерный рост, как смысл его работы. Важно то, что, миссия, ценности и его культура компании в целом совпадает с его пониманием и устанавливается прочная связь, тогда у работника возникает глубокая заинтересованность в работе и ее результатах. По мнению эксперта в HR Меган Биро, для реагирования на сегодняшние вызовы, требуется создание культуры, ориентированной на человека, называемой человекоцентричной<sup>1</sup>. В ней сотрудник находится в центре всех процессов и решений, а топ-команда компании много инвестирует сил и ресурсов в улучшение опыта сотрудников, их благополучие и удовлетворенность. В настоящее время продолжают усиливаться две тенденции: «тихое увольнение» и «великое увольнение».

Первая тенденция является следствием, когда сотрудника перегружают задачами, заставляют делать больше, чем он может, то он перестает видеть интерес в работе и выполняет минимум необходимых задач. Все понимают, что от такого сотрудника нет пользы, в какой-то момент его просто вынуждают уволиться или попросту увольняют. Вторая тенденция именуемая «великое увольнение», это термин, который обозначает массовый исход работников с рабочих мест. Работники начали переосмысливать свои жизненные цели и ценности, понимая, что работа должна приносить не только доход, но и удовлетворение. Это привело к повышению спроса на баланс между работой и личной жизнью.

Таким образом, основные HR-тренды в 2024 г. становятся ключевыми в России, и набирают силу такие тенденции, как: борьба за талантливых сотрудников, развитие персонала, мультимедийная занятость и гибридный формат работы, человекоцентричность, «тихий найм», «тихое увольнение» и «великое увольнение».

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

---

<sup>1</sup> *Гадлиба Ю.* Человекоцентричность как единственный путь развития компании // Forbes. 2024. 15 авг. URL: <https://blogs.forbes.ru/2024/08/15/chelovekocentrichnoe-liderstvo-kak-edinstvennyj-put-razvitija-hr/> (дата обращения: 12.09.2024).

## **Адаптация сезонных рабочих в сельском хозяйстве на Урале**

**Аннотация.** Сезонный труд является неотъемлемой частью сельского хозяйства в период наибольшей нагрузки. Однако адаптация сезонных рабочих представляет собой сложную задачу, поскольку они часто сталкиваются с непростыми условиями труда, нестабильным графиком работы и нехваткой социальных гарантий. Статья посвящена актуальной проблеме адаптации сезонных рабочих в сельском хозяйстве. Рассматриваются особенности адаптации, анализируются ключевые факторы, влияющие на успешную адаптацию сезонных рабочих, предлагаются эффективные практики для повышения их мотивации, производительности и удовлетворенности работой.

**Ключевые слова:** сезонные рабочие; сельское хозяйство; адаптация; мотивация; производительность; трудовые отношения; управление персоналом.

Сельское хозяйство — это не просто отрасль экономики, а основа жизни Урала, обеспечивающая продовольственную безопасность региона и создающая рабочие места для многих жителей. Однако, уникальный климат Урала с коротким вегетационным периодом и непредсказуемыми погодными условиями ставит перед сельхозпроизводителями определенные задачи.

Чтобы обеспечить своевременный посев, уборку урожая и обработку почвы, необходима мобилизация сезонных работников. Кратковременный период работы, от 1 до 3 месяцев, характерен для таких видов деятельности. Уборочная кампания зерновых культур — это время максимальной загрузки и напряженной работы, где нужны специалисты самых разных профессий. Основной персонал — это комбайнеры, водители зерновозов, механики, операторы элеваторов. Дополнительно необходимы агрономы, рабочие на полях, грузчики. В зависимости от масштаба и специфики хозяйства, могут потребоваться менеджеры, лаборанты, специалисты по логистике. От профессионализма и эффективной работы сезонных работников зависит успех всей уборочной кампании, от которой зависит урожай, а следовательно, продовольственная безопасность региона. Поэтому важно создать условия для успешной адаптации сезонных работников к условиям Урала, обеспечить им комфортные условия жизни и работы, а также предоставить возможность получить необходимые навыки и знания. Инвестируя в сезонных работников, мы инвестируем в будущее сельского хозяйства Урала.

Степень адаптации зависит от индивидуальных особенностей человека, его опыта, возраста, состояния здоровья [1]. У всех профессий есть общие трудности с адаптацией, их проблемы имеют свою специфику и связаны с характером их профессий. Современные технологии,

автоматизация и оптимизация труда могут снизить трудности адаптации для всех профессий.

Адаптация и подбор сезонных работников к условиям Урала представляет собой сложную задачу, связанную с множеством факторов, включая климатические условия, специфику сельскохозяйственных работ, малонаселенность деревень и сел в районах предлагаемой работы, социальные и культурные отличия, а также отсутствие достаточных социальных гарантий. Таким образом проанализировав сельскохозяйственные компании, были выявлены общие проблемы, с которыми сталкиваются при адаптации персонала.

Первым фактором являются климатические условия. Холодный климат Урала с длительной зимой и нестабильной весной и осенью создает трудности для сезонных работников, привыкших к более теплему климату. Существенная разница между дневной и ночной температурами, сильные ветры, частые осадки усложняют выполнение сельскохозяйственных работ, а также требуют специальной одежды и оборудования. Особенности почв и растений Урала также требуют специальных знаний и навыков от сезонных работников. Сельскохозяйственные работы на Урале часто выполняются в сжатые сроки, что требует от сезонных работников высокой производительности и физической выносливости.

Многие виды работ являются физически тяжелыми и требуют определенных физических навыков и подготовки. Работа в поле часто связана с длительным пребыванием на открытом воздухе, что требует от сезонных работников устойчивости к неблагоприятным погодным условиям.

Сезонные рабочие часто работают по договорам срочного найма, что создает определенные юридические и организационные особенности. Смена сезонов и связанные с ними изменения в объеме и характере работы требуют от сезонных рабочих гибкости и адаптации. Непостоянная погода, ненормированный рабочий день, физически тяжелая работа, проживание вдали от дома — все это создает трудности для адаптации. Решением данной проблемы может стать заблаговременный подбор и обучение персонала, например привлечение студентов колледжей и университетов близлежащих городов. Размещение на сайте предприятия информации о вакансиях, условиях работы, проживания и социальных гарантиях, что позволит потенциальным работникам ознакомиться с условиями труда до прибытия на работу. Обучение специфическим навыкам работы, организация курсов по выращиванию сельскохозяйственных культур и обработке почвы. Предоставление достойной заработной платы [2].

Второй проблемой являются социальные гарантии и условия проживания. Недостаток комфортного жилья и неудовлетворительные условия проживания в некоторых сельскохозяйственных предприятиях могут снизить уровень мотивации и удовлетворенности работой у сезонных работников. Отсутствие надлежащего медицинского обслуживания и недостаток социальных гарантий могут привести к ухудшению здоровья и увеличить риск профессиональных заболеваний [3]. Недостаток возможностей для отдыха и досуга также влияет на качество жизни сезонных работников.

Решением проблемы является организация жилья и бытовых условий, четкое информирование о правах и обязанностях. Обеспечение комфортных условий труда, соблюдение санитарных норм, предоставление спецодежды и средств индивидуальной защиты. Предоставление медицинской страховки, организация питания, обеспечение необходимыми медикаментами, поддержка в случае возникновения проблем.

Третья проблема нарушение трудовых прав. Не всегда соблюдаются трудовые права сезонных работников, что приводит к конфликтам и негативному отношению к работе. Решением является своевременно ознакомить будущих сотрудников с условиями труда до прибытия на работу. Ознакомить с обязанностями и должностной инструкцией, непосредственное проведение инструктажей по технике безопасности, обучению специфическим навыкам работы, возможность получения новых знаний и опыта. Предоставление достойной заработной платы, возможность получения премий и бонусов, создание системы поощрений.

Адаптация сезонных работников к условиям Урала является сложной, но решаемой задачей. Создание комфортных условий проживания, предоставление социальных гарантий, обучение и профессиональная подготовка позволит повысить уровень мотивации и удовлетворенности работой у сезонных работников, снизить текучесть кадров, повысить производительность и качество сельскохозяйственной продукции [4].

Внедрение комплексной системы адаптации сезонных работников — это инвестиция в стабильное и эффективное развитие сельскохозяйственной отрасли Урала. Это позволит привлечь и удержать квалифицированных работников, повысить рентабельность сельскохозяйственных предприятий и укрепить позиции Урала как значимого региона в сельскохозяйственном производстве. Инвестируя в сезонных работников, мы инвестируем в будущее сельского хозяйства Урала.

### **Библиографический список**

1. *Авду А. Б.* Инновационные методы адаптации нового персонала организации // *Вестник науки.* 2024. Т. 4, № 6 (75). С. 23–26.

2. *Завьялов Н. С.* Процесс адаптации персонала и его значение для организации // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2019. № 6 (34). С. 275–279.
3. *Селезнева А. В.* Современные проблемы адаптации персонала в организации // Студенческий научный журнал. 2021. № 33-1 (161). С. 81–83.
4. *Чмыхова М. А., Болдырева Н. В.* Особенности современных методов адаптации персонала // Вестник Института мировых цивилизаций. 2019. Т. 10, № 2 (23). С. 58–66.

**Е. В. Томилова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Анализ использования цифровых технологий в наставничестве на производственном предприятии**

**Аннотация.** В статье анализируется использование цифровых технологий в наставничестве на производственных предприятиях. Цифровизация процессов наставничества позволяет ускорить адаптацию молодых специалистов, повысить качество обучения и стандартизировать передачу знаний. В работе рассмотрены основные цифровые инструменты, такие как платформы дистанционного обучения, системы управления обучением (LMS), виртуальная реальность и цифровые симуляторы. Проведен анализ преимуществ и проблем их внедрения, включая высокие затраты на внедрение, необходимость настройки с учетом специфики предприятия и недостаточную вовлеченность сотрудников. Предложены рекомендации для успешной интеграции цифровых технологий в систему наставничества.

**Ключевые слова:** цифровые технологии; наставничество; производственное предприятие; адаптация; LMS.

Современные производственные предприятия сталкиваются с вызовами, связанными с адаптацией и удержанием кадров, особенно молодых специалистов. Традиционное наставничество, основанное на передаче знаний от опытных сотрудников к новичкам, всегда играло важную роль в этих процессах. Однако в условиях цифровой трансформации все чаще возникает вопрос: могут ли корпоративные цифровые системы обучения (например, платформы LMS) стать альтернативой традиционному наставничеству на рабочем месте? Или они служат лишь дополнением к «человек-человек» взаимодействию? Цифровизация на предприятиях позволяет стандартизировать обучение, улучшать его качество и сокращать время адаптации [6]. Например, LMS-платформы предоставляют доступ к учебным материалам и позволяют отслеживать прогресс, а виртуальная реальность (VR) и цифровые симуляторы создают безопасную обучающую среду. Однако, несмотря на эти преимущества, остается открытым вопрос: насколько эффективно такие инструменты могут заменить человеческий фактор в наставничестве? В какой доле цифровые системы могут взять на себя эту роль, а где «человеческое наставничество» останется незаменимым?

Библиографический анализ показывает, что цифровизация наставничества активно обсуждается в научной литературе. Т. В. Гудкова отмечает, что внедрение цифровых технологий требует тщательной адаптации к особенностям конкретного предприятия, особенно в промышленности [1]. С. В. Дмитриева указывает на необходимость использования цифровых решений для улучшения управления персоналом, что помогает повышать вовлеченность сотрудников [2]. Н. А. Дранкова акцентирует внимание на первичной адаптации персонала через цифровые платформы, что позволяет стандартизировать процесс обучения [3]. М. С. Сафонова и А. Г. Тимофеев обсуждают возможности цифровой трансформации для развития кадров и улучшения образовательных процессов [5, 7]. В. М. Самуйлов подчеркивает влияние цифровизации на развитие и мотивацию молодых специалистов, что напрямую связано с процессом наставничества [4].

Корпоративные цифровые системы обучения, такие как LMS, играют важную роль в стандартизации процесса передачи знаний. Однако они не решают всех задач, которые решает наставник — развитие мягких навыков, мотивация, эмоциональная поддержка. Например, обучение в LMS и VR может помочь молодым специалистам осваивать технические навыки, но сможет ли оно обеспечить долгосрочную интеграцию в корпоративную культуру? Эти вопросы особенно актуальны для предприятий с высокой долей ручного труда и сложных производственных процессов. Наставничество «человек-человек» играет незаменимую роль в процессах адаптации, потому что оно позволяет гибко реагировать на потребности подопечных, учитывать их индивидуальные особенности и развивать персональный подход. Искусственный интеллект и цифровые платформы, хотя и обеспечивают широкий доступ к знаниям, не способны полностью заменить социальное взаимодействие, необходимое для профессионального становления. Ниже представлены основные цифровые инструменты, которые применяются в наставничестве, и их анализ в контексте замены традиционного взаимодействия между наставниками и подопечными (см. таблицу).

#### **Анализ текущих цифровых технологий в наставничестве на производственных предприятиях**

Цифровая технология	Преимущества	Проблемы внедрения
Платформы дистанционного обучения (LMS)	Стандартизация процесса обучения; гибкость в обучении (доступ из любого места); возможность отслеживания прогресса	Необходимость настройки с учетом специфики предприятия; низкая вовлеченность некоторых сотрудников в самостоятельное обучение

Цифровая технология	Преимущества	Проблемы внедрения
Виртуальная реальность (VR)	Безопасная симуляция сложных производственных процессов; визуализация и реалистичное обучение	Высокие затраты на внедрение; сложность в настройке симуляций для конкретного производства
Цифровые симуляторы	Возможность отработки навыков без риска для производства; сокращение времени на обучение	Ограниченный функционал для сложных технологических процессов; высокая стоимость разработки и поддержки
Мобильные приложения для наставничества	Удобство доступа к информации; возможность общения в реальном времени между наставником и подопечным	Необходимость разработки индивидуальных решений; потребность в обучении сотрудников использованию новых приложений
Облачные системы управления знаниями	Аккумуляция знаний предприятия; доступ к накопленному опыту и документации	Риски безопасности данных; зависимость от интернет-соединения и надежности сервиса

*Примечание.* Составлено по: [3; 4; 6].

Таблица показывает, что различные цифровые технологии обладают как значительными преимуществами, так и рядом проблем, которые затрудняют их широкомасштабное внедрение. Например, платформы дистанционного обучения предоставляют большие возможности для стандартизации и гибкости в обучении, однако требуют адаптации под специфику предприятия и не всегда эффективно стимулируют сотрудников к самостоятельному обучению. Виртуальная реальность и цифровые симуляторы представляют собой мощные инструменты для безопасной тренировки в сложных условиях, но требуют значительных финансовых вложений и могут быть трудны в настройке для специфических производственных процессов.

Исходя из анализа приведем рекомендации по улучшению интеграции цифровых технологий в систему наставничества.

1. Поэтапное внедрение технологий. Для успешного интегрирования цифровых технологий в систему наставничества на предприятиях рекомендуется начинать с наиболее доступных и простых инструментов, таких как LMS и мобильные приложения. Эти решения позволяют минимизировать начальные затраты и избежать резких изменений в существующих процессах, постепенно подготавливая сотрудников к более сложным и специализированным технологиям, таким как VR и цифровые симуляторы.

2. Подготовка наставников к работе с цифровыми инструментами. Для эффективного использования цифровых технологий необходимо

проводить обучение не только подопечных, но и наставников. Комплексные программы подготовки должны учитывать специфику цифровых решений, а также их взаимодействие с традиционными методами наставничества. Это позволит наставникам успешно интегрировать новые инструменты в свою работу и обеспечить их продуктивное использование.

3. Сочетание технологий и личного наставничества. Цифровые инструменты следует рассматривать не как замену, а как дополнение к традиционному наставничеству. Важно сохранить роль личного взаимодействия между наставниками и молодыми специалистами, так как оно играет важную роль в профессиональном и личностном развитии подопечных. Оптимальная стратегия состоит в комбинированном подходе, при котором цифровые технологии поддерживают и дополняют «человек-человек» взаимодействие, обеспечивая гибкость и масштабируемость процессов.

Таким образом, использование цифровых технологий в системе наставничества на производственных предприятиях имеет значительный потенциал для повышения эффективности процесса адаптации молодых специалистов. Однако полная замена традиционного наставничества цифровыми решениями невозможна из-за специфики «человеческого фактора», который играет ключевую роль в социальном взаимодействии и профессиональном развитии.

### Библиографический список

1. Гудкова Т. В., Заздравных А. В., Логинова В. С. Цифровые технологии: актуальные проблемы внедрения и влияние на эффективность промышленного производства // Российский экономический журнал. 2022. № 3. С. 84–99.

2. Дмитриева С. В. Перспективы управления персоналом организации в условиях тотальной цифровизации // Russian Economic Bulletin. 2023. Т. 6, № 1. С. 379–385.

3. Дранкова Н. А., Денисова Я. В. Первичная адаптация персонала в рамках СМК с использованием цифровой платформы // Компетентность. 2023. № 9-10. С. 76–81.

4. Самуйлов В. М., Чернова Н. В. Влияние цифровизации на развитие молодых специалистов, формирование их мотивационного поведения с целью достижения эффективных результатов деятельности компании // Инновационный транспорт. 2020. № 2 (36). С. 33–39.

5. Сафонова М. С., Лебединский Р. К. Модели и тенденции организационных возможностей для соединения областей знаний в цифровой трансформации компании // Транспортное дело России. 2023. № 6. С. 138–141.

6. Сербина Н. В. Цифровая образовательная среда как условие устойчивого развития карьеры сотрудников // Цифровая экономика и онлайн-образова-

ние: ключевые тренды и препятствия: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 26 мая 2022 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. С. 85–90.

7. Тимофеев А. Г., Лебединская О. Г. Приемы организационных возможностей для обучения инструментов обработки данных в цифровой трансформации компании // Транспортное дело России. 2023. № 6. С. 116–119.

*Научный руководитель: А. Г. Макарова,*  
кандидат экономических наук

**М. Н. Шавровская**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Использование фасилитации при развитии клиентоцентричности в организации**

**Аннотация.** Инструменты фасилитации в настоящее время используются для решения различных задач, начиная от стратегического планирования, заканчивая разработкой ценностей и подведением итогов. Автор статьи предлагает использовать фасилитацию в том случае, когда организация взяла курс на развитие клиентоцентричности и для нее важно не только настроить процессы, но и определенным образом изменить корпоративную культуру.

**Ключевые слова:** фасилитация; клиентоцентричность; обучение; развитие персонала.

В настоящее время компании все чаще обращаются к фасилитации как к инструменту, способному помочь в решении различных задач. Как отмечает Е. В. Ширинкина: «подходы, которые фасилитаторы практиковали и оттачивали в течение нескольких десятилетий, в настоящее время как нельзя лучше отвечают потребностям организаций и команд, растерявшихся перед вызовами нового времени» [4, с. 105].

Первыми о фасилитации как особом процессе, повышающем эффективность работы больших групп, стали использовать североамериканские и австралийские психологи (например, Марвин Вайсборд, Рон Липпит и Ева Шиндлер Рейнман, Эрик Трист и Фред Эмери и др.) [3].

Фасилитация — это метод, который позволяет группам людей добиться желаемых результатов, за счет построения эффективной модели их деятельности [1].

Что касается клиентоцентричности, то она предполагает, что компании концентрируют внимание ни на продукте или услуге, а на потребностях и ожиданиях клиента. При ее развитии в организации очень важно уделить внимание персоналу, обучить его нужным компетенциям и создать атмосферу, в которой они будут с удовольствием становиться клиентоцентричными. Одним из инструментов достижения данной цели может стать фасилитация, которая позволит погрузить сотрудников не только в тему, но и сделать их соавторами изменений.

В статье автор делится опытом использования фасилитации при развитии клиентоцентричности в организации, которая основывалась на следующих ключевых элементах:

- доброжелательное и компетентное обслуживание;
- надежность;
- финансовая и информационная безопасность;
- решение вопросов в момент обращения;
- прозрачность взаимоотношений;
- знание потребностей клиента;
- лучшие продукты и сервисы;
- доступность любых каналов обслуживания;
- соответствие инфраструктуры высоким стандартам;
- презумпция правоты клиента.

Фасилитация была представлена в виде метафоры путешествия по разным станциям — по количеству элементов клиентоцентричности и носила название «Путешествие по стране клиентоцентричности». Для наглядности использовались специально нарисованные картинки, которые позволили разнообразить используемые материалы. Продолжительность составляла — 8 ч, максимальное количество участников — 20 чел. Всего в организации было проведено около 15 фасилитационных сессий с сотрудниками, которые работают непосредственно с клиентами.

Остановимся на основных этапах данной фасилитации.

1. Вводная часть. На ней участников знакомили с регламентом и правилами. Также в ней использовалось задание на креативное знакомство, чтобы создать атмосферу доверия и раскрепостить участников сессии.

2. Ретроспектива. На данном этапе участникам предлагалось проанализировать какой организация была 10 лет назад в работе с клиентами и какой стала сейчас. Оно позволило увидеть, что проделан огромный путь, который привел к большим позитивным изменениям. Как отмечает М. Лоффлер: ретроспективы дают возможность понять, что работает хорошо и чего удалось достичь [2].

3. Трекер. Участникам предлагалось оценить одиннадцать элементов клиентоцентричности, которые есть в модели организации, по 10-балльной шкале. Это позволяло увидеть общую картину, какие из них развиты хорошо, а над какими еще важно работать.

4. Погружение. Далее участники в группах с использованием различных инструментов фасилитации анализировали каждый элемент клиентоцентричности, отвечая на три вопроса:

- что уже реализовано в рамках этого элемента в организации?

- что необходимо сделать еще?
- как я могу повлиять на развитие данного элемента?

Например, использовалось мировое кафе, предложенное Дэвидом Айзекс и Хуанитой Браун [5], предполагающее несколько раундов поиска ответов на вопросы по разным элементам клиентоцентричности с переходом за разные столики. При этом у каждого стола остается свой «хозяин», который знакомит новых участников обсуждения с результатами предыдущей работы группы и фиксирует новые идеи.

Также в одном из заданий использовалась визуальная метафора, когда участников просили нарисовать метафору элемента «надежность», а потом уже обсуждалось, что в нем уже реализовано, а что нужно усилить. Метафора в данном случае использовалась как инструмент для «разогрева» участников для повышения их вовлеченности и раскрытия творческого мышления. Еще один инструмент, который применялся, был «антисоветы», предполагающего, что в рамках элемента «финансовая и информационная безопасность» нужно было дать «вредные советы» для его развития.

При анализе элемента «Доброжелательное и компетентное обслуживание» участникам предлагалось рассказать свою историю его проявления при взаимодействии с клиентом. Это позволяло обратиться к своему опыту, провести рефлексию и услышать примеры клиентоцентричного поведения коллег.

5. Подведение итогов и рефлексия. Участники на последнем этапе делились своими выводами и действиями, которые они будут делать для развития клиентоцентричности.

Для оценки эффективности фасилитации на уровне «реакция» использовался показатель NPS (лояльность) и CSAT (удовлетворенность), первый был равен по всем группам 90 %, а второй 85 %. Если сравнивать со средними показателями после обучающих мероприятий в данной организации, то они получились выше их.

По итогам фасилитационных сессий были сформированы предложения по усилению каждого элемента клиентоцентричности и направлены в службы, в зонах ответственности лежат предложенные идеи. Сотрудникам, которые принимали участие в сессиях давалась обратная связь о том, как используются их предложения.

Фасилитация позволила включить участников в работу за счет использования образов и карточек, формата перемещения. Все могли писать или озвучивать свое мнение, а за счет того, что участники разные, возникали новые нестандартные идеи. Кроме этого, сотрудники почувствовали свою причастности к развитию клиентоцентричности в организации.

### Библиографический список

1. *Ваныкина Г. В.* Тренинг, фасилитация, коучинг и менторинг в непрерывном образовании // Электронное обучение в непрерывном образовании. 2016. № 1. С. 648–655.
2. *Лоффлер М.* Ретроспектива в Agile: проверенные методы и инновационные подходы. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2020. 336 с.
3. *Мартынова А. В.* Фасилитация как технология организационного развития и изменений // Организационная психология. 2011. № 2. С. 53–91.
4. *Ширинкина Е. В.* Фасилитация как новая форма организации труда // Вестник НГИЭИ. 2021. № 10 (125). С. 105–116.
5. *Brown J., Isaacs D.* The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter. Berrett-Koehler Publishers, 2005. 300 p.

# Управление персоналом: технологии, человек, бизнес-результат

---

*В. А. Алексеенко, А. А. Салина*

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## Геймификация в управлении персоналом

**Аннотация.** Рассматриваются подходы к повышению эффективности сотрудников через использование цифровых технологий и геймификации. Приводятся примеры успешных кейсов, акцентируется значимость использования цифровых технологий для улучшения имиджа компании и вовлеченности персонала.

**Ключевые слова:** геймификация; цифровые технологии.

Современные технологии оказывают значительное влияние на систему управления персоналом. Экономика России не стоит на месте, поэтому технологии вовлечения персонала тоже должны совершенствоваться. Опыт ведущих российских и зарубежных компаний показывает, как использование цифровых технологий помогает улучшать управление человеческими ресурсами и способно гарантировать успех компании на рынке.

Эффективность работы сотрудников зависит от применяемых методов оценки и мотивации. Многие бизнесмены и руководители предпочитают использовать традиционные методы для поддержания заинтересованности своих работников в качестве выполняемой работы. Но следует помнить, что компании, которые не могут адаптироваться к изменяющимся условиям, рискуют оказаться позади конкурентов, использующих более современные подходы. К примеру, проект, победивший в конкурсе «Акселератор РЖД — 2022» представляет платформу нематериальной мотивации сотрудников — Teal HR. Эта платформа предлагает различные системы вознаграждений, включая программы лояльности, акции с возможностью получения призов и мотивационные программы для сотрудников. Платформа автоматизирована и предоставляет множество сервисов, в том числе: начисление баллов, в том числе создание условий для их получения трудолюбивыми сотрудниками; списание баллов при выборе призов; аналитические и другие специфические сервисы.

Таким образом, любой сотрудник компании может свободно пользоваться платформой, чей принцип работы заключается в фиксации объемов продаж и других показателей работы конкретного сотрудника, и начисление ему баллов активности, которые могут быть обменены на

призы. Кроме того, платформа включает различные виды активностей: спорт, достижение рабочих целей и др. По нашему мнению, такая система мотивации положительно влияет на работу сотрудников, а также отбрасывает все мысли об уходе из данной компании. Еще одной эффективной формой нематериальной мотивации сотрудников является предоставление возможности работать по гибкому графику: компания позволяет сотрудникам самостоятельно выбирать удобное время работы, согласовывая это с руководством [5].

Согласно мнению И. М. Ткаченко, проблемы мотивации труда сотрудников могут быть решены с помощью игровых и развивающих технологий. В своей статье он анализирует методы психологической поддержки процесса адаптации новых сотрудников к эффективному выполнению профессиональных обязанностей [5].

Геймификация используется для обозначения использования характеристик интерактивной системы, где взаимодействие психологов и сотрудников компании осуществляется посредством программного обеспечения с целью стимулирования труда путем вовлечения сотрудников в рабочий процесс, наполненный игровыми элементами и механизмами, обеспечивая заинтересованность в деятельности и ее результатах [2].

Успех геймификации связан с целым рядом факторов, среди которых ключевыми являются предварительная диагностика персонала, выбранный подход к психологическому сопровождению новичков и качество обратной связи [2].

Другие примеры успешного применения онлайн-тренажеров с игрой для тренировки продавцов и кассиров представляют компания Proplex и американская сеть магазинов Giant Eagle (данная практика признана успешной и привела к уменьшению числа производственных ошибок и снижению уровня стресса среди сотрудников) [2].

Отдельное направление использования цифровых технологий направлено на создание новых способов организации труда: виртуальные рабочие места. Это новая форма организации рабочего процесса нашла широкое применение повсеместно. В первую очередь речь идет о цифровых платформах, таких как, к примеру, платформа E-lancing, которая позволяет компаниям размещать задания на выполнение разных видов работ фрилансерами. При подобном подходе работа менеджеров существенно трансформируется и возникает потребность в разработке соответствующих стратегий и политик. Организация работы, постановка задач, аутсорсинг, обучение и развитие сотрудников могут осуществляться с помощью электронных консультантов. Для сбора и анализа больших объемов данных используются информационные программы,

что позволяет снизить затраты на привлечение дополнительного персонала.

Цифровая модель управления персоналом является новым способом принятия кадровых решений, при котором устаревшие системы переносятся в облако, применяется дизайн-мышление совместно с интегрированными мобильными платформами. Н. В. Ващенко в своей работе, утверждает, что цифровой HR не ограничивается созданием приложений или программированием для поиска сотрудников, но направлен на применение аналитического подхода, поиск инновационных решений для автоматизации бизнес-процессов и интеграции в дизайн локальных взаимодействий сотрудников [1]. Он также может использоваться для создания различных приложений и платформ, предпочтительно объединенных в одну систему.

Автор особо акцентирует внимание на такие тенденции как: искусственный интеллект, машинное обучение, роботизация или автоматизация процессов, удаленные команды, повышение безопасности данных, инструменты самообслуживания сотрудников, интеграция блокчейна, управление производительность в режиме реального времени, дистанционное отслеживания рабочего времени [1].

Из минусов автор подчеркнул сомнения как работников, так и компаний в качестве удаленной работы. Но сейчас уже есть множество программ для управления персоналом, что привело к хорошей адаптации удаленной работы и повышению качества работы.

Есть мнение о применении в целях цифровизации процессов инструмента «Кайдзен», подчеркивая его значимость как постоянное совершенствование в формате небольших постоянных изменений. В этом случае препятствиями могу стать как недостаток ресурсов, так и недостаток ясности [3].

По нашему мнению, именно геймификация способна оказать большее воздействие на эффективность сотрудников и улучшение качества рабочего процесса. Использование игровых элементов улучшает имидж компаний, повышает лояльность и стимулирует инициативу [4].

Цифровые технологии оказывают значительное влияние на деятельность HR и изменяют роль специалистов в этой области, а значит для успешной работы HR-специалистам необходимо развивать свои цифровые навыки и умения.

Инновационные технологии облегчают процесс коммуникаций и согласований, что позитивно влияет на интерес сотрудников к работе. Эффективность методов мотивации сотрудников возрастает по мере внедрения цифровых технологий.

## Библиографический список

1. *Ващенко Н. В.* Развитие управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации // Вести Автомобильно-дорожного института. 2022. № 1 (40). С. 76–80.
2. *Грибачев Д. С.* Роль геймификации в стимулировании труда сотрудников современной организации // Психология обучения. 2017. № 3. С. 148–155.
3. *Пешкова Т. В.* Вовлечение персонала в систему развития с помощью инструмента кайдзен: опыт ведущих предприятий // Решетневские чтения: материалы XXV Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. памяти генерального конструктора ракетно-космических систем академика М. Ф. Решетнева: в 2 ч. (Красноярск, 10–12 ноября 2021 г.). Красноярск: СибГУ имени академика М. Ф. Решетнёва, 2021. Ч. 2. С. 571–572.
4. *Сербина Н. В., Лантвева К. В.* Потенциал цифровой корпоративной среды для управления мотивацией сотрудников // Развитие современной науки и технологий в условиях трансформационных процессов: сб. материалов VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 13 января 2023 г.). СПб.: Печатный цех, 2023. С. 434–437.
5. *Ткаченко И. М.* Вовлечение персонала в обучение с помощью геймификации // Вектор научной мысли. 2024. № 1 (6). С. 255–257.

Научный руководитель: **Н. В. Сербина**,  
кандидат искусствоведения

**В. Н. Анкудинова**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

### Текущность персонала промышленного предприятия в первый год работы

**Аннотация.** Проведен анализ текущести персонала в первый год работы в организации по возрасту, стажу, образованию, категориям. Проанализированы причины и последствия текущести. Выявлена категория работников, наиболее склонная к увольнению в первый год работы.

**Ключевые слова:** персонал; текущность; первый год работы.

«Персонал является основной движущей силой предприятия, его аудит позволяет достичь иногда неожиданных, но всегда действенных результатов» [3, с. 92]. В мае 2024 г. по результатам аудита системы управления одного из региональных промышленных предприятий было выявлено, что при укомплектованности персоналом 98–99 % за 2021–2023 гг. уровень текущести в срок испытания вырос с 3,93 % до 5,45 %, в первый год работы с 5,10 % до 5,79 %. Аудит текущести персонала в срок испытания и первый год работы оказался актуальным для машиностроительной организации<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> На основе данных, полученных автором в ходе исследования.

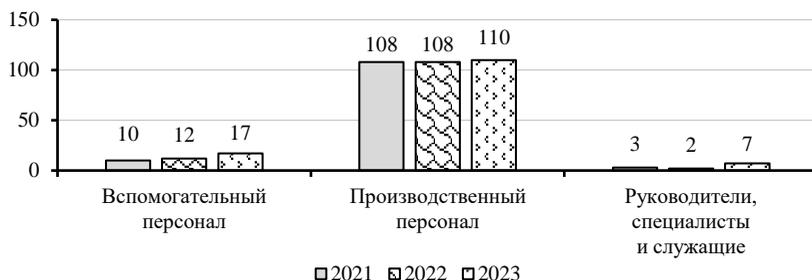
Текучесть кадров персонала — это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником [1]. Излишняя текучесть персонала создает не только серьезные экономические потери, но и вызывает кадровые, организационные, психологические и технологические трудности [2].

Текучесть в первый год работы — это показатель, равный отношению количества уволенных работников в первый год работы к среднесписочной численности организации за данный период. В исследуемой нами организации увольнение в период срока испытания выросло, текучесть в первый год работы составила в 2021 г. — 5,10 %, в 2022 г. — 5,38 %, в 2023 г. — 5,79 %. Таким образом, мы видим постепенное увеличение числа уволившихся работников в первый год работы.

При этом, проанализировав уровень вовлеченности, который ежегодно измеряется в организации, мы видим, что данный показатель увеличивается. В 2021 г. уровень вовлеченности на предприятии составлял 57,0 %, в 2022 г. — 70,3 %, в 2023 г. — 82,0 %. Отсутствует прямая взаимосвязь количества уволенных в первый год работы и уровень вовлеченности персонала. Исследование уровня вовлеченности проходят все работники, стаж которых составляет более 2 месяцев работы.

Следствием увеличения вовлеченности работников стало улучшение показателя укомплектованности персонала с 95,0 % в 2021 г. до 97,7 % в 2023 г. В мае 2024 г. укомплектованность составила 99,8 %, а основным источником комплектования завода остается внутренняя рекомендация и реферальная программа (42,0 % в 2023 г.).

Далее мы исследовали текучесть персонала в первый год работы по категориям персонала. Данные представлены на рис. 1.

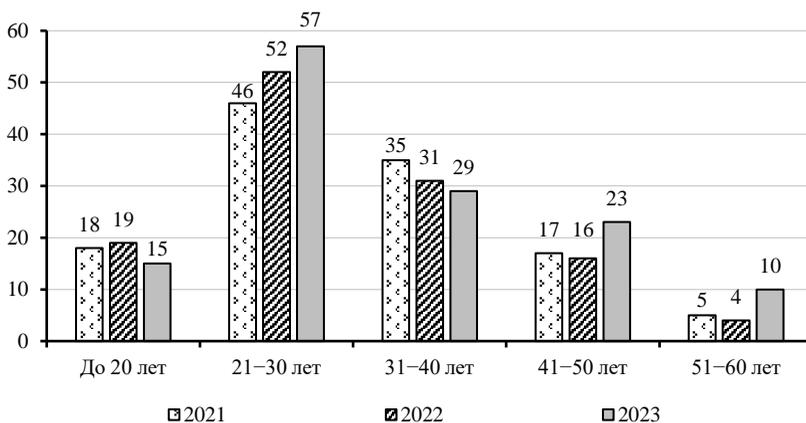


**Рис 1.** Анализ увольнений в первый год работы по категориям, чел.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Рисунки 1 и 2 составлены автором на основании запросов данных из программы 1С за 2021, 2022, 2023 гг.

Исходя из полученных данных, сделан вывод, что соотношение уволенных в первый год работы по категориям в период с 2021 по 2023 г. относительно одинаково.

Проанализировав сведения о возрасте работников, увольняющихся в первый год работы, сделали вывод, что большинство уволенных в период работы до 1 года составляют работники в возрасте 21–30 лет, затем идут работники в возрасте 31–40 лет. Это более трудоспособная возрастная категория работников, которых необходимо удерживать на предприятии (рис. 2).



**Рис 2.** Анализ увольнений в первый год работы по возрастам работников, чел.

Средний стаж работы персонала на заводе — 7 лет. Наибольшее число работников — 608 чел. составляют сотрудники со стажем работы на предприятии от 1 до 5 лет, затем 556 чел. — это работники со стажем работы свыше 20 лет, 533 чел. со стажем работы от 11 до 20 лет. Также нами был проанализирован состав уволенных в первый год работы по образованию. Большинство уволенных в первый год работы имеют среднее, среднее профессиональное образование, начальное профессиональное образование, при этом их количество в период с 2021 по 2023 г. находится примерно на одном уровне. Наибольшую часть сотрудников, покинувших организацию в первый год работы, составляют работники, уволившиеся по собственному желанию. Посредством проведения выходного интервью увольняющихся работников выявляются причины увольнения работников по собственному желанию и по соглашению сторон. В зависимости от причины производится подсчет чи-

стой текучести персонала. В чистую текучесть включаются работники, уволенные по собственному желанию, и по соглашению сторон по инициативе работника.

Были проанализированы увольнения по цехам и по профессиям в первый год работы. Было выявлено, что в 2021 г. было уволено 17 электрогазосварщиков из производства теплообменников, а в 2022 г. — 10 контролеров службы качества с одного участка. Причинами увольнения электрогазосварщиков в 2021 г. была низкая заработная плата: предприятие-конкурент в городе подняло заработную плату своим работникам, что послужило причиной оттока работников, также в период с мая по август ежегодно наблюдается тенденция к увольнению сварщиков: сезон «халтур», когда работник, имея свободный график работы, имеет возможность заработать больше, чем быть «привязанным» к установленному графику работы. В 2022 г. причиной увольнения контролеров послужило непринятие новичков коллективом работников. Была проведена беседа, фасилитация с мастером участка — непосредственным виновником конфликта новичков, увольнения прекратились.

В результате исследования показателей текучести персонала в первый год работы мы сделали вывод: большинство уволенных работников составляют молодые люди в возрасте от 21–40 лет, имеющие среднее профессиональное, среднее образование, трудоустраивающиеся по профессиям основного производства. Данная категория выходит на рынок труда. При этом в 2023 г. наблюдается тенденция к увеличению количества скрытых нарушителей (работников, уволенных по собственному желанию, соглашению сторон, но фактически за прогулы, алкоголизм), и количество работников, уволенных в связи с плохим состоянием здоровья.

Работа предприятия по снижению чрезмерной текучести кадров может прямо повлиять на повышение общей эффективности его деятельности в целом [4, с. 34]. Поэтому важно проводить аудит персонала организации для своевременного влияния на проблемные моменты и предупреждения новых.

### **Библиографический список**

1. *Березина Е. С., Плотникова Е. П.* Проблема текучести персонала в современных компаниях на примере торгово-промышленного холдинга «ДЮМА» // Социально-экономическое развитие современного общества в условиях реформ: материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 18 марта 2015 г.). Саратов: Академия Бизнеса, 2015. С. 17–24.
2. *Губенко М.* К вопросу о модели управления персоналом в японских компаниях // Человек и труд. 2013. № 1. С. 50–52.

3. *Евсеев В. А.* Методические подходы к планированию аудита персонала // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». 2023. № 3 (31). С. 91–105.

4. *Жангалиева Е. С.* Мероприятия по снижению текучести кадров на промышленных предприятиях // Экономинфо. 2015. № 24. С. 32–35.

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

**И. О. Антипина**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## **Лояльность персонала как фактор успешности внедрения инновационных изменений в вузе**

**Аннотация.** Рассматриваются понятия «лояльность персонала», «аффективная лояльность», их значение для успешности инновационных преобразований в организации, в том числе при реализации программ развития вузов с учетом специфики воспроизводства человеческого капитала высшей школы. Отмечается, что формированию аффективной лояльности работников вуза необходимо уделять особое внимание еще на этапе подготовки будущего специалиста.

**Ключевые слова:** лояльность персонала; нормативная и аффективная лояльность; вуз; молодой преподаватель.

В рамках программы «Приоритет 2030» с 2021 г. более 140 вузов Российской Федерации реализуют программы системных инновационных изменений. Тексты программ развития вузов-участников размещены на сайте программы «Приоритет 2030»<sup>1</sup>. Мероприятия по развитию персонала представлены в отдельных разделах — политиках управления человеческим капиталом.

Ранее мы провели анализ предложений 18 университетов — участников основного трека программы из Уральского и Сибирского федеральных округов по работе с молодыми преподавателями до 39 лет, выделили основные группы мер по привлечению и удержанию молодых специалистов, которые можно рекомендовать для других вузов [1].

В ходе реализации программ развития для вузов особую значимость приобретает задача обеспечения условий успешности запланированных системных преобразований. В связи с этим важна поддержка инноваций коллективом вуза. А. Ключков указывает на необходимость формирования для этого особой инновационной среды: по его мнению, как только среда становится благодатной для внесения изменений, они формируются самостоятельно и легко внедряются сотрудниками ком-

---

<sup>1</sup> Программа «Приоритет 2030». URL: <https://priority2030.ru/analytics/> (дата обращения: 15.09.2024).

пании, поскольку главный кадровый актив организации — преданные и продуктивные сотрудники [4].

В целях настоящего исследования рассмотрим понятие «лояльность персонала» и ее значение для успешности инновационных преобразований в организации. Обобщая существующие в отечественной и зарубежной литературе разные подходы к содержанию понятия «лояльность», О. Н. Демушкина предлагает определять ее «как отношение сотрудника к организации, которое предполагает: верность и преданность компании, соблюдение законов, правил и требований; честность; доброжелательность и приветливость; стремление приносить пользу организации, готовность прилагать усилия и жертвовать личным ради успеха организации; добросовестное выполнение работы; открытость трудовых мотивов; корректность и толерантность; взаимоуважение; намерение продолжать работу в данной организации» [2, с. 133]. Значительное разнообразие представленных выше характеристик лояльности свидетельствует о неоднозначности понимания сути этого понятия разными авторами. Например, В. И. Доминьяк считает организационную лояльность, организационную приверженность, преданность, верность отдельными понятиями, смежными с понятием «лояльность» [3, с. 122].

А. Ключков определяет лояльность в целом как «благосклонное отношение к кому-либо или чему-либо» (к руководителю, коллегам или компании в целом), а лояльность компании — как «осознание своей причастности к конкретной организации и восприятие этой общности как ценной для себя» [4, с. 20]. Поддерживая точку зрения этого автора, в рамках нашего исследования будем рассматривать лояльность в предложенном им значении. «Лояльный сотрудник действует в интересах организации, испытывает чувство гордости за место своей работы, соотносит свои перспективы с развитием компании, корпоративные цели и ценности воспринимает как собственные» [4, с. 21]. По мнению А. Ключкова, лояльность однозначно предполагает верность компании в кризисные моменты, а также поддержку изменений [4, с. 20].

Высокая лояльность сотрудников выражается в готовности рекомендовать свою компанию как работодателя друзьям и знакомым, что укрепляет HR-бренд компании. «Рекомендации особенно важны для отраслей и регионов с острой конкуренцией за таланты, где профессионал выбирает между несколькими компаниями» [4, с. 34]. В настоящее время в высшей школе такая конкуренция за молодых талантливых работников высшей квалификации, особенно в региональных вузах, становится особенно высокой. Низкая лояльность приводит к высокой текучести, неприятию сотрудниками изменений, формальному исполнению рабочих обязанностей [4, с. 34].

Выделяют два основных вида лояльности: нормативная и аффективная. «Нормативная лояльность — привязанность рациональная, связанная с привычкой к уровню жизни, который обеспечивает работа в организации, нежеланием искать новое место работы, чувством долга по отношению к руководителю или команде. Аффективная лояльность наиболее полезна для компании, так как предполагает нерациональную привязанность» [4, с. 23]. «Если организация хочет больших побед, нужна аффективная лояльность, если достаточно просто ровно работать — достаточно и нормативной лояльности» [4, с. 31]. Идеальная среда для организации — наличие критической массы лояльных «звездных» исполнителей. Такие сотрудники становятся главным кадровым активом компании и ее движущей силой [4, с. 32].

А. Ключков выделяет несколько HR-стратегий, когда для компании критически важна аффективная лояльность большинства сотрудников, в том числе [4, с. 96]:

1) HR-стратегия организации, направленная на длительный найм — партнерство с каждым сотрудником, часто используются в организациях с долгим периодом адаптации или сложной системой профессионального развития;

2) стратегия, ориентированная на использование в компании труда специалистов с редкими на рынке компетенциями;

3) высокая лояльность жизненно важна для тех команд, которые работают непосредственно с изменениями, над сложными, амбициозными проектами, когда необходимо выходить за рамки устаревших регламентов.

Учитывая специфику вузовской среды, мы видим, что все вышеуказанные HR-стратегии применимы при работе с научно-педагогическими работниками в организациях высшего образования, где период профессиональной подготовки и становления молодого специалиста в траектории бакалавриат-магистратура-аспирантура-защита диссертации составляет несколько лет. Профессиональное сообщество педагогов высшей школы в регионах представлено работниками нескольких десятков вузов региона и отдельными представителями работодателей, сотрудничающих с вузами. В регионах, удаленных от центральной части России, конкуренция за таланты между вузами высокая, поэтому все инструменты привлечения и долгосрочного удержания специалистов приобретают особое значение.

Формированию аффективной лояльности работников необходимо уделять особое внимание еще на этапе подготовки будущего специалиста. Подготовка молодых преподавателей из мотивированных остаться в родном вузе выпускников (лояльность к организации), проходит в те-

чение нескольких лет в тесном взаимодействии с коллективом кафедры, с научным руководителем. Научный руководитель в этом процессе является не только наставником, но и носителем успешной профессиональной ролевой модели, авторитетом в профессии. В ходе совместной научной деятельности формируется лояльность к руководителю. По оценкам специалистов высокий уровень сформированной аффективной лояльности без дальнейшей административной поддержки длится до 3 лет, затем заметно снижается [4]. Важно организовывать мероприятия для сохранения аффективной лояльности молодых преподавателей, сформированной за несколько лет значительными усилиями научных руководителей и коллектива вуза в целом. Инбридинг в академической среде (найм университетами собственных выпускников) «остается доступным работающим механизмом воспроизводства научно-педагогических кадров в регионе» [1, с. 486]. Мы полагаем, что в современных условиях дефицита молодых специалистов в науке эта особенность формирования кадрового состава вуза является его бесспорным преимуществом как работодателя, что нужно учитывать и использовать при разработке и реализации мер кадровой политики (привлечение студентов в период обучения к работе на должностях учебно-вспомогательного персонала, формирование кадровых резервов молодых специалистов и пр.).

Анализ текстов политик управления человеческим капиталом 18 вузов — участников основного трека программы «Приоритет 2030» из Уральского и Сибирского федеральных округов показал, что понятие «лояльность персонала» используется только в двух университетах. Так, в Томском государственном университете систем управления и радиоэлектроники в основу изменений положен принцип развития «системы мотивации персонала, повышающей лояльность и степень причастности к реализации миссии университета»<sup>1</sup>. Сургутский государственный университет планирует проводить «систематический мониторинг удовлетворенности и лояльности сотрудников и корректировку системы управления человеческим капиталом с учетом результатов мониторинга»<sup>2</sup>.

Мы видим, что идея о значимости мероприятий по повышению уровня лояльности персонала для успешной реализации изменений пока не получила в системах внутривузовского управления такого же довольно широкого распространения и применения, как в бизнес-среде. Поэтому в продолжение настоящего исследования целесообразно рас-

---

<sup>1</sup> Программа «Приоритет 2030». URL: <https://priority2030.ru/analytics/> (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>2</sup> Там же.

смотреть компоненты, составляющие понятие лояльность, и предложить комплексы мер, направленные на развитие разных граней лояльности персонала в вузах при реализации программ развития.

### Библиографический список

1. *Антипина И. О., Антипина А. Д.* Аналитический обзор стратегий управления человеческими ресурсами участников основного трека программы «Приоритет 2030» Уральского и Сибирского федеральных округов // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 3 (53). С. 482–488.

2. *Демушкина О. Н.* Лояльность персонала и факторы ее формирования // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 2 (11). С. 133–136.

3. *Доминяк В. И.* Психологическая диагностика лояльности персонала // Научно-технические ведомости СПбГПУ. 2010. № 2. С. 122–126.

4. *Клочков А. К.* Вовлеченность и лояльность персонала от А до Я. М.: Эксмо, 2022. 240 с.

**Е. А. Бальбердина, О. И. Полешко**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### Компетенции современного успешного руководителя

**Аннотация.** Статья посвящена анализу значимости soft skills и цифровых компетенций руководителей в достижении общей эффективности компаний. Оценивается влияние системного подхода к управлению предприятиями в условиях неопределенности. Авторы приходят к выводу, что цифровые технологии позволяют создавать текущие и перспективные стратегии повышения эффективности деятельности.

**Ключевые слова:** soft skills; цифровые компетенции; компетенции руководителя.

В современном мире с его постоянно меняющимися условиями российский бизнес постоянно сталкивается с нарастающим санкционным давлением, что приводит к необходимости пересмотра стратегий ведения бизнеса. Новая реальность формирует повышенные требования к компетенциям как руководителей, так и рядовых сотрудников. Именно поэтому особое внимание сейчас уделяется цифровым компетенциям топ-менеджеров [5].

Преподаватель Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна С. В. Домбровский в своих исследованиях выявил ряд системных проблем, вызванных быстро изменяющейся средой [3]. В первую очередь, он отметил, что предприятия не умеют работать с продуктовым портфелем, не владеют имеющимися маркетинговыми инструментами в достаточной степени и не зна-

ют принципов оптимизации. Большая часть антикризисных мер, принимаемых компаниями, была связана с сокращением фонда оплаты труда и персонала, при этом система управления выстроена не была.

Решением этой ситуации мог бы стать системный подход руководителей к управлению предприятиями в условиях неопределенности. Этот навык предполагает умение разрабатывать и корректировать антикризисные стратегии путем снижения затрат, улучшения операционной эффективности, цифровой трансформации и управления командой.

Для масштабирования и успешного развития организации, руководство компании должно быть нацелено на построение долгосрочных деловых отношений с партнерами. Это позволило бы бизнесу не только привлечь дополнительных инвесторов, но и найти новые пути реализации продукции.

Результативное общение с партнерами чаще всего достигается за счет филигранного владения коммуникативными навыками, которые относятся к *soft skills*. Эта мысль подтверждается исследованиями кандидата экономических наук Г. И. Татенко и А. Д. Самохиной [6]. По их мнению, настоящий специалист должен разбираться в разных сферах жизни современного общества, а для этого необходимо иметь огромное количество навыков вне профессиональной деятельности, среди которых коммуникабельность, мобильность, умение быстро ориентироваться в сложных ситуациях, стрессоустойчивость.

Несмотря на большое количество программ, способных разрешать текущие вопросы в организации, современному менеджеру не стоит забывать про креативное мышление, чтобы в нужный момент суметь вывести компанию из критической ситуации. Немаловажным фактором является то, что грамотному управленцу важно вырасти в рамках одной компании, поскольку, зная все технологические процессы изнутри, он сможет правильно выстроить работу подчиненных. Говоря о слаженной работе, важно транслировать сотрудникам сложившиеся ценности, нормы и ориентиры, которые составляют организационную культуру.

Тем не менее, какой бы налаженной ни была корпоративная культура и адаптация новых сотрудников, в ежедневной работе каждый человек сталкивается с рядом стрессовых ситуаций, которые непосредственно влияют на его психоэмоциональное состояние. Поэтому В. В. Герасименко из МГУ им. М. В. Ломоносова заостряет внимание на том, что в современных реалиях важно развивать такое качество как «антихрупкость» [2]. Эта черта, приобретаемая путем прохождения определенного рода испытаний, позволяет приобрести новые, более совершенные качества, повысить моральную выносливость к стрессовым ситуациям. Для предпринимателя и менеджера это значит — научиться

получать наибольшую рентабельность в условиях неопределенности и изменчивости рынка.

«Антихрупкость» является одной из составляющих эмоционального интеллекта (EQ), развитие которого совершенствует социальные и лидерские знания и навыки. Это позволяет руководителю правильно оценивать ситуацию в коллективе и оказывать на нее влияние, тем самым помогая себе и сотрудникам справиться с напряжением и подойти к решению проблем «с холодной головой». С целью снижения моральной и физической нагрузки, а также рационального распределения рабочего времени, современные управленцы внедряют в работу виртуальных помощников и чат-ботов. Как отмечают В. Д. Маркова и С. А. Кузнецова, эти инструменты способны выполнять больше половины функций менеджера [4]. Это позволяет руководителям уделять достаточное внимание стратегически важным вопросам, которые не могут быть решены без непосредственного участия человека.

Уровень соответствия компании новой действительности кандидат экономических наук Н. А. Антипенко оценивает по степени применимости инновационных технологий в рабочих процессах [1]. Она обращает внимание на использование технологий блокчейн, виртуальной и дополненной реальности, а также искусственного интеллекта и роботов. Цифровые технологии позволяют получать объективные данные о работе компании, ее персонала и вспомогательных инструментов, для создания аналитических отчетов, а также текущих и перспективных стратегий повышения эффективности деятельности. Это дает возможность топ-менеджерам определить причины отклонений от прогнозных значений и разработать пути оптимизации бизнес-процессов.

На наш взгляд, для достижения успешного функционирования компании современному менеджеру следует сочетать в себе комплекс вышеуказанных компетенций. При смещении фокуса внимания руководителя только на отдельные компетенции, стоит быть готовым к снижению показателей эффективности, производительности и в целом работоспособности коллектива.

### Библиографический список

1. *Антипенко Н. А.* Ключевые векторы развития профессиональных компетенций топ-менеджеров // Шамовские чтения: сб. ст. XVI Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 т. (Москва, 25 января — 3 февраля 2024 г.). М.: Научная школа управления образовательными системами, 2024. Т. 1. С. 161–165.

2. *Герасименко В. В.* Тренды и вызовы цифровой трансформации: как изменится менеджмент? // Актуальные вопросы экономической теории: развитие и применение в практике российских преобразований: материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. (Уфа, 22–23 мая 2020 г.). Уфа: УГАТУ, 2020. С. 139–143.

3. *Домбровский С. В.* Формирование новых компетенций современного менеджера с использованием цифровых технологий // Гуманитарные науки в современном вузе: вчера, сегодня, завтра: материалы V Междунар. науч. конф.: в 3 т. (Санкт-Петербург, 9 декабря 2022 г.). СПб.: СПбГУПТД, 2022. Т. 1. С. 127–130.

4. *Маркова В. Д., Кузнецова С. А.* Развитие менеджмента в цифровой экономике: аналитический обзор исследований // Мир экономики и управления. 2020. Т. 20, № 3. С. 166–183.

5. *Сербина Н. В.* Цифровые компетенции: спрос и предложение на рынке труда в сентябре 2022 года // Ученые записки Тамбовского отделения РoСМУ. 2022. № 27. С. 66–73.

6. *Татенко Г. И., Самохина А. Д.* Проблемы формирования современных компетенций менеджера для цифровой экономики // Повышение производительности труда на транспорте — источник развития и конкурентоспособности национальной экономики: тр. V Всерос. науч.-практ. конф. (Москва, 26 мая 2021 г.). М.: РУТ (МИИТ), 2021. С. 149–151.

*Научный руководитель: Н. В. Сербина,*  
кандидат искусствоведения

***М. В. Ботенёва***

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Сравнительный аспект проблем внедрения человекоцентричных технологий в отечественной и зарубежной практиках**

**Аннотация.** Автор, основываясь на результатах анализа отечественных и зарубежных исследований, отмечает, что в Российской Федерации лидерами по внедрению человекоцентричных технологий (ЧЦТ) являются крупные, финансово устойчивые структуры. Для других субъектов рынка может оказаться полезной оценка проблем подготовки и апробации алгоритмов ЧЦТ в сравнении российских и зарубежных практик.

**Ключевые слова:** человекоцентричные технологии; человеческий потенциал; система управления персоналом.

Крупные, финансово обеспеченные организации достаточно активно обращаются к перспективным направлениям использования человекоцентричных методов взаимодействия работодателей и персонала. Для субъектов рынка, названных автором микросубъектами экономики (далее — МСЭ) и характеризующихся наличием персонала до 500 чел., реализация кадровых инноваций является серьезной проблемой, прежде всего, из-за ограниченности как человеческих ресурсов на рынке труда, так и внутреннего основного и оборотного капиталов. Более того, особой проблемой является недостаточно развитый уровень цифровизации

всех управленческих процессов и структур, в числе которых особое значение обретает система управления персоналом (далее — СИУП).

В зарубежных исследованиях в основу алгоритма внедрения ЦТТ включается изменение восприятия роли человека в организации, в обеспечении процессной и организационной эффективности, а также презентации социальной ответственности бизнеса перед социумом.

Изменение восприятия роли работника строится на основе следующего алгоритма:

- создание среды, способствующей открытому и честному общению и придающую большое значение прозрачному диалогу;
- реализация принципов культуры эмпатии, которая позволяет понять потребности, проблемы и точки зрения других людей, включая коллег, клиентов и партнеров;
- выявление общих целей в условиях «открытости, честности, прозрачности и искренности»<sup>1</sup>;
- развитие системы поддержки поощрения индивидуальных достижений каждого работника, оказание помощи в поиске каждым индивидом осознания сильных сторон и перспектив саморазвития;
- формирование совместных проектов перспективного карьерного роста каждого работника и включение в эту работу систем наставничества и коучинга;
- формирование пакета разнообразных условий для реализации трудовых функций как стационарно, так и в удаленном формате, в других формах для достижения баланса каждым работником между работой и личной жизнью;
- проявление по отношению к работникам уважения и использование оценки индивидуального качественного вклада, а не количественного результата («по сути, относиться к людям как к людям, а не как к цифрам»<sup>2</sup>).

Подобные рекомендации строятся в связи с выводами исследователей о том, что «работники не чувствуют, что их слышат»<sup>3</sup>, не ощущают, что имеют право голоса в организации производственной деятельности. «Это представляет большой риск для организаций, так как 74 % сотрудников сообщают, что они более эффективны в своей работе, когда чувствуют, что их слышат. Кроме того, 88 % сотрудников, чьи

---

<sup>1</sup> *Knotts J.* Seven Ways to Become a Human-Centered Business / Forbes. 2023. Jun 12. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2023/06/12/seven-ways-to-become-a-human-centered-business/> (дата обращения: 05.08.2024).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> *Duval K.* Why the future of the world of work can only be human-centered and inclusive // Howspace. 2022. 8 Nov. URL: <https://howspace.com/blog/future-of-work-human-centric-inclusive> (дата обращения: 05.04.2024).

компании в финансовом отношении превосходят другие в своей отрасли, чувствуют себя услышанными, по сравнению с 62 % сотрудников в компаниях с неэффективными финансовыми показателями»<sup>1</sup>.

Формирование организационной культуры, ориентированной на человека, связано с глубокой трансформацией цели организации. Речь идет о сосредоточении в перспективе внимания на постановке целей, а не на объяснении задач. Наряду с возникающим в этом процессе расширением прав и возможностей, «работники должны брать на себя ответственность за результаты своих идей, как хороших, так и плохих»<sup>2</sup>. Это больше, чем просто изменение способов работы, навыков или инфраструктуры, «это — изменение причины, по которой люди приходят на работу»<sup>3</sup>. Как видим, доминантным при реализации алгоритмов внедрения ЧЦТ является создание среды, в которой сотрудникам предоставляется возможность решать проблемы самостоятельно вместо того, «чтобы заставлять их работать через своих руководителей и менеджеров»<sup>4</sup>.

В отечественной практике результаты лонгитюдного исследования, проведенного в 2005–2023 гг. (N 750) на 19 промышленных предприятиях с полным технологическим циклом показали, что ярко проявляется противоречие между оценкой работниками качества трудовой жизни и результативностью деятельности организаций<sup>5</sup>. Представленные недостатки свидетельствуют о том, что отсутствует системный мониторинг проблематики реализации не только инновационных стратегий управления персоналом, но и уже апробированных. Следовательно, технология внедрения ЧЦТ должна сопровождаться внедрением мониторинга для выявления рискованных моментов, а для этого в составе СИУП находится специалист или группа (в зависимости от величины организации), занятые проведением мониторинга, анализом выявленных проблем и артикуляцией предложений по их устранению или минимизации отрицательных экстерналий. Результаты и процесс мониторинга должны рассматриваться при участии CEO, руководителей структурных подраз-

---

<sup>1</sup> *Duval K.* Why the future of the world of work can only be human-centered and inclusive // Howspace. 2022. 8 Nov. URL: <https://howspace.com/blog/future-of-work-human-centric-inclusive> (дата обращения: 05.04.2024).

<sup>2</sup> *Kitazawa E.* Human-centered organizations: why they are needed / Shortform. 2023. Feb 20. URL: <https://www.shortform.com/blog/human-centered-organization> (дата обращения: 05.08.2024).

<sup>3</sup> *Building a human-centered organization* / Enterprise Design Thinking. URL: <https://www.ibm.com/design/thinking/page/hco#introduction> (дата обращения: 05.08.2024).

<sup>4</sup> *Kitazawa E.* Human-centered organizations: why they are needed / Shortform. 2023. Feb 20. URL: <https://www.shortform.com/blog/human-centered-organization> (дата обращения: 05.08.2024).

<sup>5</sup> *Потемкин В. К., Михайлов С. Г.* Социальные измерения качества трудовой жизни // Телескоп. 2023. № 4. С. 45–50.

делений, профсоюза, работников и партнеров. «Развитая система HR-аналитики позволяет в семь раз эффективнее адаптироваться к изменениям»<sup>1</sup>. То есть служба управления персоналом (далее — СУП) наделяется полномочиями по ведению мониторинга и подготовки коллектива к эффективному восприятию инновационных процессов, адаптации к востребованной ситуацией изменениям в деятельности и процессов. Это обеспечивает реализацию основных признаков организационной трансформации, связанной с внедрением ЧЦТ:

- гибкость операционной трансформации как ускорение ответа на меняющиеся условия через сокращение времени между проектными решениями и результатами удовлетворения запросов стейкхолдеров и организации в целом;

- трансформация дизайна / дизайнерского механизма проактивного развития новых навыков сотрудников организации для достижения нового класса результатов;

- цифровая трансформация, направленная на повышение эффективности и усиление инновационного потенциала за счет изменения операционной инфраструктуры организации. В этих условиях создаются новые цифровые маршруты выхода на рынок, разрабатываются новые внутренние инструменты и обновляются направления внутренней политики организации.

Сказанное выше позволяет обобщить востребованные в отечественной практике трансформационные изменения роли СУП в процессе обеспечения операционной гибкости планирования всех производственных процессов, что позволит через мониторинг текущего и на перспективу кадрового обеспечения всех направлений деятельности организации формировать оптимальное покрытие потребностей в сотрудниках, отслеживать уровень усталости работников, соблюдение правовых норм и регламентов труда, политики и правил компании. Кроме этого, значение СУП возрастает в организации грамотных внутриорганизационных коммуникаций в режиме реального времени, оперативного цикла обратной связи, доступности информации для каждого работника в удобное для него время и место. Меняются условия организации обучения для представителей разных возрастных генераций.

В целом авторские исследования показывают, что растет понимание востребованности внедрения ЧЦТ на предприятиях любого формата и того, что оно неизбежно опирается на повышение значимости и трансформацию функционала СУП.

---

<sup>1</sup> *Индекс* человекоцентричности компаний — 2023: аналитический отчет // Корпоративная академия Росатом. 2023. С. 6. URL: <https://goo.su/dRPTZaB> (дата обращения: 05.07.2024).

## **Методические подходы к анализу эффективности управления карьерой в организациях высшего образования**

**Аннотация.** Изучение подходов к оценке эффективности управления карьерой в учреждениях высшего образования является ключевым для понимания того, каким образом данные организации способствуют профессиональному развитию своих студентов и выпускников. В статье рассмотрены методические подходы с оценкой их характеристик.

**Ключевые слова:** карьера; управление карьерой; студенты; высшее образование; профессиональное развитие.

В условиях все более конкурентной и динамичной рыночной занятости управление карьерой в организациях высшего образования играет решающую роль в профессиональной подготовке и развитии студентов и выпускников. Способность учебного заведения предлагать эффективную систему управления карьерой влияет на карьерный путь его выпускников. Анализ управления карьерой в организациях такого типа требует методического подхода, который позволяет понять различные аспекты, которые влияют на опыт студентов и их стремление к профессиональному развитию [5].

В данной статье рассмотрены пять подходов к определению эффективности системы управления карьерой в организациях высшего образования: количественный, качественный, тематический, сравнительный, смешанный.

1. Количественный подход. Данный подход позволяет оценить такие количественные характеристики как — уровень трудоустройства, уровень зарплаты, уровень удовлетворенности студентов оказываемыми услугами, а также своей карьерой [3].

При применении количественного подхода могут проводиться опросы студентов и выпускников для оценки удовлетворенности программами профориентации и консультирования, анализ академических оценок студентов и их влияние на возможности трудоустройства, исследование удовлетворенности работой вуза. Все это позволяет выявить аспекты, которые учреждения высшего образования могут улучшить для повышения эффективности управления карьерой среди своих студентов [3].

2. Качественный подход. Качественный подход позволяет исследовать восприятие студентов и выпускников в отношении эффективности обучения и управления карьерой [3]. Применение качественного подхода может быть осуществлено через изучение опыта студентов

и выпускников об образовании и его влиянии на их профессиональное развитие, о качестве предоставленной профориентации, о влиянии корпоративной культуры учебного заведения на их карьерные возможности, а также о препятствиях и трудностях, с которыми сталкиваются студенты и выпускники на своем карьерном пути. Таким образом используя качественный подход, благодаря углубленному анализу опыта студентов, вуз сможет предложить разнообразные пути для развития образовательных программ и профориентационных мероприятий с целью повышения эффективности развития карьеры своих студентов [3].

3. Тематический подход. Тематический подход представляет собой глубокое исследование конкретной организации в определенной ситуации. Касаемо высшего образования, данный подход позволяет прицельно оценить показатели конкретного учебного заведения, конкретной образовательной программы через опросы студентов, влияние политики вуза на трудоустройство студентов и т. д. [4]. Таким образом благодаря тематическому подходу может быть получена информация о конкретном случае, которая даст платформу для развития сильных сторон и устранения недостатков, анализируемого объекта [5].

4. Сравнительный анализ. Сравнительный анализ может быть использован для систематической оценки и сравнения учебных программ, политики, учебных и внеучебных результатов в нескольких учебных заведениях. Благодаря данному подходу можно выявить отличия между вузами, определить сильные, слабые стороны, а также разработать систему для повышения эффективности личностного и карьерного развития студентов [2].

5. Смешанный подход. Смешанный подход объединяет количественные и качественные методы в одном исследовании, чтобы использовать сильные стороны обоих подходов. Данный подход является особенно эффективным, так как объединяет сразу несколько подходов и позволяет получить более широкий объем данных. Тем не менее данный подход является более трудо- и ресурсозатратным в сравнении с отдельными подходами [1].

Количественные методы предоставляют надежные и измеримые данные, которые могут отражать общие тенденции и результаты, в то время как качественные подходы предлагают более глубокое и детальное понимание индивидуального опыта учащихся. Аналогичным образом, использование тематических исследований и сравнительного анализа позволяет выявить пути для улучшения системы управления карьерой студентов.

Управление карьерой в организациях высшего образования является фундаментальным аспектом обеспечения того, чтобы студенты не только приобретали академические знания, но и были эффективно

подготовлены к решению проблем рынка труда. Крайне важно, чтобы высшие учебные заведения придерживались многогранной перспективы в своих оценках, комбинируя различные методологические подходы для получения более полного и конкретного представления.

### Библиографический список

1. *Алханов Г. Р.* Возможности и перспективы применения компетентностного подхода в управлении деловой карьерой персонала // StudNet. 2022. № 2. С. 903–915.

2. *Исмагилова В. И., Касьянова Т. И., Мальцев А. В.* К проблеме карьерного консультирования выпускников вузов // Психология сегодня: актуальные исследования и перспективы: материалы Всерос. психологического форума: в 2 т. (Екатеринбург, 28–30 сентября 2022 г.). Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2022. Т. 1. С. 329–332.

3. *Мангутов И. С.* Качественные и количественные характеристики в карьерном менеджменте // Вестник ЛГУ им. А. С. Пушкина. 2011. № 3. С. 130–138.

4. *Рябинина Е. Н.* Планирование карьеры и факторы, влияющие на эффективное управление карьерой // Научные исследования высшей школы: сб. ст. II Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 ч. (Пенза, 30 января 2020 г.). Пенза: Наука и просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2020. Ч. 2. С. 74–77.

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

**А. Г. Голубева**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### Автоматизация оценки компетенций на металлургических предприятиях

**Аннотация.** В условиях современного рынка труда, где конкуренция за таланты становится все более острой, эффективная оценка компетенций сотрудников играет ключевую роль в успехе организации. Автоматизация процесса оценки компетенций позволяет не только повысить его эффективность, но и обеспечить более объективный и структурированный подход к управлению человеческими ресурсами. В статье рассматривается автоматизация процедуры оценки компетенций персонала как ключевой элемент управления человеческими ресурсами на металлургических предприятиях.

**Ключевые слова:** автоматизация; компетенции; методы оценки компетенций; автоматизированные системы.

Оценка компетенций персонала — важный инструмент регулирования качества работы. Ее главная задача заключается в том, чтобы оценить имеющиеся у компании человеческие ресурсы и использовать их

наиболее эффективно. Цель данной статьи — проанализировать существующие методы оценки компетенций, выявить их преимущества и недостатки, определить, как автоматизация может улучшить эти процессы, изучить современные инструменты и технологии, такие как системы управления обучением (LMS), платформы для оценки навыков и искусственный интеллект, которые могут быть использованы для автоматизации процесса. Для достижения данной цели проведен анализ методов оценки компетенций на ряде металлургических предприятий.

В ходе анализа выявлено, что на всех исследуемых металлургических предприятиях разработана модель компетенций, которая включает в себя профессиональные, управленческие и корпоративные компетенции (см. рисунок).

1. Профессиональные компетенции — разрабатываются под специфику функции и должности. отражают прикладные навыки, необходимые для работы на должности. Оцениваются методом 180 и тестами знаний в Excel и на платформе Webtutor.

2. Корпоративные компетенции — основаны на ценностях компании, отражают принципы работы для всех сотрудников. Оцениваются методом 360 в Excel.

3. Управленческие компетенции — учитывают масштаб и уровень управленческой ответственности, отражают общие требования для управленческих должностей. Оцениваются с помощью кейс-тестирования на платформе Webtutor.



Модель компетенций и методы оценки<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено согласно внутреннему регламенту.

Используемые методы оценки требуют значительных временных ресурсов на подготовку, проведение и анализ результатов.

Автоматизированные системы позволяют:

1) сократить время на сбор данных: онлайн-платформы могут быстро распределять опросники и тесты среди сотрудников. Практика показывает, что автоматизация оценки персонала экономит от 30 до 90 % времени [3, с. 58];

2) автоматизировать анализ результатов: алгоритмы могут обрабатывать данные в реальном времени, предоставляя результаты сразу после завершения оценивания. Инструменты и программы, основанные на искусственном интеллекте и аналитике данных, помогают анализировать большие объемы информации и предоставлять более точные и объективные результаты [1, с. 24].

Субъективность человеческой оценки может привести к искажению результатов. Автоматизация же позволяет:

- использовать стандартизированные инструменты, что минимизирует влияние предвзятости и ошибок;

- обеспечить консистентность: все сотрудники проходят одинаковые процедуры оценки, что делает результаты более сопоставимыми.

Автоматизированные системы обеспечивают:

- централизованный доступ к данным: HR-менеджеры и руководители могут легко получать доступ к результатам оценок;

- интерактивные панели управления: визуализация данных помогает лучше понять состояние компетенций в компании.

Аналитические инструменты, встроенные в автоматизированные системы, позволяют:

- прогнозировать потребности в обучении: на основе анализа данных можно выявить пробелы в знаниях и навыках сотрудников;

- идентифицировать высокопотенциальных сотрудников: автоматизация помогает выделить тех, кто может стать будущими лидерами компании.

Выбор программного обеспечения — ключевой момент в автоматизации. Существует несколько платформ для оценки компетенций сотрудников. Рассмотрим некоторые из них. Knomary — платформа для оценки и развития компетенций сотрудников; фокусируется на создании индивидуализированных программ обучения и оценивания, позволяя организациям выявлять сильные и слабые стороны своих сотрудников.

Talentum — платформа для оценки и развития персонала, которая позволяет проводить тестирования, анкетирование и формировать индивидуальные планы обучения. Системы оценки от компании «Атлант» предлагают решения для оценки компетенций и разработки программ обучения.

Skillbox — образовательная платформа, которая также включает инструменты для оценки навыков и подготовки персонала. MyCareer — платформа для оценки карьерных компетенций и формирования индивидуальных планов развития. Кадровые решения от «1С» — программные продукты для автоматизации HR-процессов, включая оценку компетенций сотрудников.

Искусственный интеллект (ИИ) предлагает множество возможностей для автоматизации процедуры оценки компетенций в организациях. ИИ может обрабатывать большие объемы данных о сотрудниках, включая результаты тестов, отзывы руководителей и коллег, а также данные о производительности.

Автоматизация процедуры оценки компетенций персонала — это не просто тренд, а необходимость для компаний, стремящихся к эффективному управлению человеческими ресурсами [4]. Инвестиции в современные технологии не только облегчают процесс оценки, но и способствуют развитию культуры постоянного обучения и совершенствования внутри организации. При этом стоит отметить, что программный продукт или сервис способен выдать результат по заданным критериям оценки, но интерпретация и решения остаются за живыми людьми [2]. Тем не менее в условиях быстро меняющегося рынка труда компании, которые успешно внедряют автоматизированные системы оценки, получают конкурентное преимущество и могут более эффективно управлять своим потенциалом.

В конечном итоге автоматизация процесса оценки компетенций не только повышает эффективность работы HR-подразделений, но и способствует созданию более продуктивной и мотивированной рабочей среды, что является залогом успеха любой организации.

### **Библиографический список**

1. *Арасланов В. А.* Современная оценка персонала, инструменты и тренды // Экономический форум: сб. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 25 июня 2023 г.). Пенза: Наука и просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2023. С. 24–26.

2. *Боровых Е. С., Молодчик Н. А.* Тренды в оценке персонала: практики российских компаний // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 11, № 4. С. 21–26.

3. *Полевой М. В.* Система оценки персонала в организации. М.: Прометей, 2018. 279 с.

4. *Стандартизация и развитие человеческих ресурсов в условиях мобилизационной экономики* / Р. А. Долженко, М. И. Плутова, С. Б. Долженко и др. Казань: Бук, 2023. 272 с.

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

**О. А. Дурандина**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## **Институт кадрового резервирования как эффективный инструмент в совершенствовании системы управления трудовым потенциалом бюджетных учреждений**

**Аннотация.** В статье представлены результаты анализа теоретических и практических аспектов формирования кадрового резерва бюджетных учреждений — многофункциональных центров по оказанию муниципальных и государственных услуг. Сделан вывод, что ключевой проблемой кадровой политики исследуемых учреждений является фактическое отсутствие деятельности по кадровому резервированию.

**Ключевые слова:** кадровый резерв; многофункциональный центр оказания государственных и муниципальных услуг.

Специфика работы сотрудников МФЦ определяется требованиями административных регламентов, устанавливающих сроки и последовательность процедур, определяющих в совокупности порядок предоставления государственных и муниципальных услуг.

В ходе проведенного исследования создана эмпирическая основа, посредством которой сформирована возможность идентификации текущих проблем и стратегических императивов развития кадрового резерва в муниципальных бюджетных учреждениях Свердловской области. На примере бюджетных учреждений Свердловской области (многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг в Октябрьском районе г. Екатеринбурга, в Ленинском районе г. Нижний Тагил, в Красногорском районе г. Каменск-Уральский) выявлены проблемы, решение которых находится в сфере совершенствования кадровой политики посредством создания кадрового резерва. Перечень сформулированных проблем представлен в таблице.

### **Проблемы в сфере совершенствования кадровой политики**

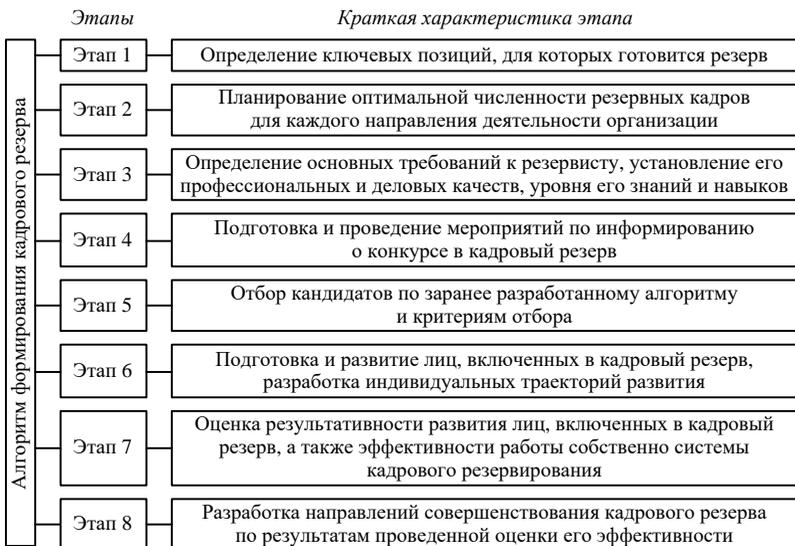
Проблема	Направление решения
Отсутствие четкой и эффективной системы подбора персонала	Совершенствование системы отбора и найма персонала путем проведения более качественного собеседования с внедрением анкетирования потенциальных работников
Проблема текучести кадров	Ротация кадров и планирование карьеры персонала, внедрение мероприятий по социально-психологической адаптации персонала
Неэффективная организация и использование кадрового резерва (практическое отсутствие, формальный подход к созданию)	Разработка дорожной карты формирования и использования кадрового резерва

Проблема	Направление решения
Отсутствие мотивационной политики в учреждении	Разработка системы мер мотивации на основе социально-психологической оценки работников
Низкая корпоративная культура и плохой социально-психологический климат в трудовом коллективе	Разработка системы мотивации работников, разработка индивидуальных траекторий развития работников, формирование системы механизмов создания позитивного социально-психологического климата в коллективе

*Примечание.* Составлено по: [1; 2].

Ключевой проблемой кадровой политики МФЦ является фактическое отсутствие деятельности по кадровому резервированию. Формирование кадрового резерва из основных задач эффективного управления кадрами переходит в разряд формальной процедуры и не реализуется в полной мере. Это сопровождается отсутствием возможности карьерного роста персонала, систематической неукомплектованностью штата МФЦ и достаточно высоким уровнем текучести кадров.

Общий алгоритм формирования кадрового резерва для бюджетных учреждений сферы предоставления государственных и муниципальных услуг (многофункциональных центров) может быть представлен в виде блок-схемы (см. рисунок).



Алгоритм формирования кадрового резерва организации

Оценка предпосылок необходимости формирования кадрового резерва в объекте исследования показала, что при отсутствии возможности профессионального развития и карьерного роста сотрудников МФЦ институт кадрового резервирования потенциально является эффективным инструментом совершенствования системы управления трудовым потенциалом МФЦ.

### **Библиографический список**

1. Емельянова О. Я., Шершень И. В., Кравец М. А. Профессиональная карьера в системе государственной гражданской службы: учеб.-метод. пособие / под ред. И. В. Шершень. Воронеж: ВГПУ, 2021. 156 с.
2. Кузнецова М. Е. Формализация управления кадровыми рисками // Наукоедение. 2016. Т. 8, № 3. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/14EVN316.pdf> (дата обращения: 10.08.2024).

**Я. Ю. Жданов**

*Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского, г. Омск*

### **Анализ, систематизация и рекомендации по управлению инновационными бизнес-процессами в управлении персоналом**

**Аннотация.** Рассмотрены подходы к управлению инновационными бизнес-процессами в управлении персоналом (HR), систематизированы ключевые направления инноваций. Освещены современные тренды в HR, такие как цифровизация, автоматизация и искусственный интеллект, а также проблемы, с которыми сталкиваются компании при реализации инновационных проектов. В результате исследования предложены рекомендации для успешного управления инновациями в бизнес-процессах управления персоналом.

**Ключевые слова:** инновации; управление персоналом; бизнес-процесс; автоматизация; цифровизация; HR.

В условиях растущей конкуренции на глобальном рынке эффективность в направлении управления персоналом играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития компаний. Инновационные подходы к управлению кадрами не только оптимизируют бизнес-процессы, но и повышают производительность труда, улучшают условия работы сотрудников и снижают затраты. Традиционные методы управления постепенно теряют свою эффективность, вынуждая организации адаптироваться к динамичным изменениям внешней среды. Это обуславливает необходимость внедрения передовых технологий и новых методов работы с персоналом, таких как искусственный интеллект, роботизация и системы управления на основе данных.

Инновационные подходы к управлению персоналом охватывают широкий спектр технологий и методов, существенно изменяющих способы организации труда. Одним из ключевых направлений является автоматизация рутинных операций. Внедрение роботов, программного обеспечения на базе искусственного интеллекта и автоматических систем обработки данных освобождает сотрудников от выполнения однообразных задач, позволяя им сосредоточиться на более стратегических и творческих аспектах работы. Ниже будут проанализированы примеры использования современных технологий в управлении персоналом на российских предприятиях.

Компания «Сбербанк» активно внедряет роботизацию в HR-процессы, автоматизируя задачи по обработке резюме и проведению первичных интервью. Благодаря данной инициативе организация экономит различные ресурсы, связанные с наймом сотрудников [1].

Аналитика больших данных играет все более значимую роль в управлении персоналом. Системы анализа больших данных помогают HR-специалистам прогнозировать текучесть кадров, планировать кадровую политику, совершенствовать процессы подбора и адаптации сотрудников, а также оценивать эффективность программ обучения и развития. Компания «Яндекс» использует аналитику больших данных для оценки удовлетворенности сотрудников и прогнозирования их потребностей<sup>1</sup>. Анализ внутренних данных позволяет HR-отделу предлагать индивидуальные программы развития и предотвращать возможные увольнения, что способствует удержанию талантливых специалистов.

Искусственный интеллект и машинное обучение также становятся неотъемлемой частью современных HR-процессов. Алгоритмы машинного обучения используются для предсказательной аналитики, позволяя прогнозировать будущие потребности в персонале, оценивать вероятность увольнений и адаптировать программы мотивации. Mail.ru Group внедрила систему на основе искусственного интеллекта для анализа эффективности команд и индивидуальных сотрудников<sup>2</sup>. Это позволяет выявлять лидеров, определять зоны роста и предлагать персонализированные планы развития.

Цифровизация кадрового документооборота значительно упрощает процессы управления персоналом. Автоматизация HR-документации, внедрение электронных трудовых книжек и платформ для дистанцион-

---

<sup>1</sup> Чернышева А. Кейс «Яндекс». Как провели проект с вовлеченностью в 86,5 % для сотрудников «Яндекса» / Stayfit. URL: <https://stayfit.ru/blog/keys-yandeks> (дата обращения: 10.09.2024).

<sup>2</sup> Овечкин О. В Mail.Ru Group рассказали о тестировании искусственного интеллекта для повышения эффективности HR-процессов / РБ.ПУ. 2017. 15 сент. URL: <https://rb.ru/news/pseudoscience/?ysclid=m1nytd03g4569021187> (дата обращения: 12.09.2024).

ного обучения и адаптации сотрудников сокращают временные и финансовые затраты [2]. «Газпром шельпроект» перешла на электронный документооборот в HR, что уменьшило трудозатраты на 30 %<sup>1</sup>. Дополнительно была внедрена платформа для онлайн-обучения сотрудников, повышающая эффективность программ развития и позволяющая сотрудникам получать доступ к обучающим материалам в любое удобное время.

Виртуальная и дополненная реальность открывают новые возможности в обучении и развитии персонала, создавая иммерсивные обучающие программы. РЖД внедрила VR-тренажеры для обучения персонала безопасности на рабочих местах<sup>2</sup>. Это улучшило понимание сотрудниками процедур безопасности и снизило количество несчастных случаев, что имеет прямое влияние на производительность и репутацию компании.

Разработка мобильных приложений для HR позволяет сотрудникам получать доступ к сервисам в любое время и из любого места, повышая вовлеченность и удовлетворенность персонала. «МТС» разработала мобильное приложение, которое позволяет сотрудникам управлять своим графиком, подавать заявки на отпуск и получать доступ к корпоративным новостям<sup>3</sup>. Это упростило коммуникацию между сотрудниками и HR-отделом, сделав процессы более прозрачными и удобными.

Несмотря на очевидные преимущества внедрения инноваций в HR, этот процесс сопряжен с рядом вызовов, которые будут проанализированы далее. Одной из основных проблем является сопротивление изменениям со стороны сотрудников. Нововведения, связанные с автоматизацией и роботизацией, могут вызывать опасения о потере работы, которые могут привести к различным видам сопротивления.

Высокие затраты на внедрение инноваций также являются существенным препятствием. Реализация передовых технологий требует значительных инвестиций на этапах разработки, внедрения и последующего обслуживания.

Отсутствие необходимых компетенций среди персонала способно замедлить или сделать невозможным успешное внедрение инноваций.

---

<sup>1</sup> «Газпром шельпроект» автоматизировал электронный документооборот / ООО «1С». URL: <https://consulting.1c.ru/cases/221972.html> (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>2</sup> VR-тренажеры уменьшают число ошибок машинистов и ремонтных бригад / РЖД цифровой. 2022. 11 дек. URL: <https://rzddigital.ru/projects/vr-trenazhery-umenshayut-chislo-oshibok-mashinistov-i-remontnykh-brigad/?ysclid=m1nz2g4qjt201848853> (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>3</sup> Мобильное приложение повысило зарплату сотрудников МТС / Рамблер. Новости. 2019. 12 марта. URL: [https://news.rambler.ru/internet/41855701/?utm\\_content=news\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://news.rambler.ru/internet/41855701/?utm_content=news_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink) (дата обращения 15.09.2024).

Для работы с новыми технологиями требуется обучение сотрудников и изменение существующих рабочих процессов.

Юридические ограничения и стандарты также могут создавать дополнительные препятствия. Многие технологии требуют адаптации к законодательным требованиям, особенно в области защиты персональных данных.

Далее будут представлены рекомендации для решения возможных проблем во время внедрения инноваций в HR-процессы.

В первую очередь, важно провести детальный анализ текущих процессов. Это позволяет выявить слабые стороны и определить области, где новые технологии могут принести наибольшую пользу. Использование методологии SWOT-анализа сможет помочь оценить различные факторы, влияющие на HR-процессы [1].

Обучение и вовлечение сотрудников является критическим фактором успеха. Сотрудники должны видеть преимущества нововведений и понимать, как они облегчат их повседневные задачи.

Проведение пилотных проектов позволяет минимизировать риски и оценить эффективность нововведений перед их полномасштабным внедрением.

Интеграция инновационных технологий с существующими системами должна быть тщательно спланирована. Проведение технического аудита и планирование этапов интеграции с учетом всех взаимодействующих систем обеспечивает беспроблемный переход.

После внедрения новых технологий необходимо постоянно отслеживать показатели эффективности и при необходимости вносить корректировки в процессы. Установление ключевых показателей эффективности (KPI) и регулярная их оценка позволяют оперативно реагировать на возникающие проблемы и улучшать процессы.

В заключение хочется еще раз отметить, что инновации в управлении персоналом играют ключевую роль в повышении конкурентоспособности компаний. Они позволяют улучшить процессы управления, повысить эффективность бизнеса и адаптировать организацию к изменениям внешней среды. Практические примеры российских компаний демонстрируют, что применение передовых технологий в HR приносит положительные результаты, способствуя устойчивому росту и развитию.

Компании, которые сумеют интегрировать инновационные подходы в управление персоналом, смогут повысить свою эффективность и обеспечить устойчивый рост в долгосрочной перспективе. В современном мире способность адаптироваться и внедрять новые технологии становится не просто преимуществом, а необходимостью. Поэтому инвестирование в инновации и развитие персонала следует рассматривать как стратегическую задачу, от которой зависит будущее организации.

## Библиографический список

1. *Зайнетдинова И. Ф., Пятков А. Д.* Автоматизация рекрутмента на примере подбора персонала на массовые позиции Уральского банка ПАО «Сбербанк России» // Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования: материалы II Междунар. конф. (Екатеринбург, 5–6 декабря 2019 г.): в 2 т. Sedlčany: Ústav personalistiky, 2020. Т. 2. С. 38–46.
2. *Плясова Н. А., Попова В. А.* Электронный документооборот в кадровой работе // Международный студенческий научный вестник. 2021. № 6. С. 59.

*Научный руководитель: В. С. Половинко,*  
доктор экономических наук, профессор

**С. С. Квак, А. Ю. Коковихин**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## Внедрение IT-технологий в управление персоналом коммерческих организаций

**Аннотация.** Актуальность темы статьи обусловлена глобальной цифровой трансформацией бизнеса. Подчеркивается необходимость осознания значимости и последствий внедрения цифровых технологий в различные сферы бизнеса, в том числе в управление персоналом. Отмечается, что внедрение в структуру управления персоналом коммерческой организации цифровых технологий сопровождается разносторонними организационными изменениями, что в конечном итоге приводит к серьезной перестройке всех бизнес-процессов, а не только связанных с кадрами.

**Ключевые слова:** IT-технологии; управление персоналом; коммерческая организация; кадровая политика; цифровизация; цифровая трансформация.

В 2023 г. в России наблюдается постепенное восстановление экономики после пандемии, но влияние серьезных вызовов, таких как ее социально-экономические последствия, специальная военная операция и скачки курсов мировых валют, оказывают негативное воздействие на бизнес-сферу и государственный бюджет. Вышеизложенные факторы требуют пересмотра управления персоналом в коммерческих организациях с учетом специфики отрасли, государственного регулирования и индивидуальных особенностей бизнес-единиц.

Для преодоления трудностей в экономике необходимо принятие такой стратегии, которая будет сосредоточена на инновациях, объединении интересов общества, государства и рынка. Внедрение данной стратегии несомненно потребует адаптации инструментов, а также и методов управления к развитию бизнеса, к условиям рынка.

На момент окончания 2023 г. в России отмечаются ключевые направления управления персоналом — стремление коммерческих организаций к принципам ESG, акцент на социально-этическом марке-

тинге, автоматизация, внедрение IT-технологий и цифровая трансформация.

Внедрение IT-технологий, на наш взгляд, выступает наиболее значимым трендом современной системы управления персоналом. Этот сложный и многогранный процесс представляет собой способность бизнеса моментально адаптироваться к изменениям рынка, инновациям и технологическим новшествам. Во время пандемии подавляющая часть компаний перешла на удаленный формат работы. Это позволило в срочном порядке наладить процессы удаленного контроля, удаленного доступа с домашних компьютеров. Также были налажены облачные технологии. Фирмы повсеместно теперь демонстрируют готовность к радикальным изменениям в бизнес-процессах, а также в клиентском сервисе.

Внедрение IT-технологий в систему управления персоналом целесообразно для таких направлений, как разработка HR-стратегии, корпоративная культура, внедрение инноваций в рабочие процессы линейных сотрудников, управление ценностью; работа с данными [4].

В качестве самой передовой IT-технологии сейчас активно применяется искусственный интеллект, что, безусловно, позволяет снижать затраты оплату труда рабочих и повышать эффективность. По данным портала hh.ru, в 2022 г. 11 % работодателей в России уже использовали искусственный интеллект (ИИ) в своей работе с персоналом, 49 % еще не начали это делать, но изучали, тогда как 40 % респондентов эта тема совершенно не интересовала. Чаще всего компании прибегают к системам с элементами искусственного интеллекта при подборе персонала. Но встает вопрос о последующей нехватке рабочих мест для работников с низкой квалификацией, что, однозначно, негативно повлияет на уровень безработицы в России.

Хотя эта проблема и злободневна, тем не менее, IT-технологии продолжают захватывать рынок, так как это — эффективный способ модернизировать бизнес-модели при помощи сочетания уникальных технологий, оптимизировать организационную структуру и структуру управления. Все это позволяет предпринимателям новые возможности для инновационных бизнес-решений [3].

В условиях изменений и колоссального развития цифровых технологий, бизнес-единицы ощущают важность критической оценки собственных стратегий развития и поиска передовых возможностей для деятельности и развития. Руководители предприятий различных сфер деятельности активно вовлечены в цифровые процессы и готовы инвестировать в IT-технологии. Однако, не стоит забывать, что перед внедрением таких изменений важно решить ряд организационных бизнес-задач. Поэтому от руководителей требуется применение комплексного

подхода в организации методов, информационной поддержки и инструментов для эффективного управления кадрами в компании.

К примеру, AGILE-методология управления проектами идеально подходит к реализации в организациях IT-технологий в управлении персоналом. Agile включает Scrum, Kanban, XP, ориентированные на гибкий подход. Это означает, что они позволяют быстро реагировать на изменения. Внедрение корпоративной системы управления проектами становится необходимым [5].

Развитие NBIC-технологий открывает перспективы роста качества жизни людей, создания искусственного интеллекта, разработки новых материалов и источников энергии, укрепления стратегических позиций экономики множества развитых и развивающихся стран.

В сфере управления появляются новые методы взаимодействия с персоналом — установления обратной связи, наличие психологов, развитие лидерства и корпоративной культуры, обучение. Все это требует разработки корпоративной CRM-системы, применения досок Kanban, создания онлайн-форма для анонимных опросов и т. д. [2].

В результате анализа новых цифровых возможностей, а также на основе изучения типичных черт персонала организации в цифровую эпоху, мы предлагаем следующие рекомендации, направленные на повышение эффективности системы управления персоналом при помощи внедрения IT-технологий:

- 1) проведение анализа эффективности использования удаленных сотрудников и аутсорсинга в организации;
- 2) составление бизнес-плана перехода на удаленную работу или аутсорсинг;
- 3) обучение сотрудников, специализирующихся на управлении персоналом, с целью приобретения необходимых цифровых компетенций;
- 4) разработка новых методов организации, контроля и мотивации персонала с использованием онлайн-инструментов, геймификации и др.;
- 5) использование цифровых методов подбора персонала, обучения, оценки и аналитики;
- 6) внедрение цифровых технологий расчета заработной платы.

Дальнейшее развитие цифровой экономики приведет к автоматизации и роботизации, что значительно сократит рабочие места. Однако возникнет спрос на новые профессии и компетенции, изменятся принципы организации работы, повысятся требования к ее выполнению [1].

Внедрение IT-технологий приводит к стратегическим организационным изменениям, объединяя в себе автоматизацию, цифровизацию и потребует специальных инструментов и подходов, характерных для управления персоналом в организациях.

## Библиографический список

1. *Бодяко А. В.* Проблемы развития методологии учета и контроля в условиях институциональной экономики инновационного типа: в 3 т. М.: КноРус, 2017. Т. 3. О перспективах «цифрового формата» учета, контроля и отчетности. 254 с.
2. *Бухалков М. И.* Управление персоналом: учебник. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2019. 400 с.
3. *Введение* в цифровую фильтрацию: пер. с англ. / под ред. Р. Богнера, А. Константидиса. М.: Мир, 2020. 216 с.
4. *Горбова И. Н., Хагуров Г. Ш.* Проектное управление как эффективный инструмент развития бизнеса // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2022. № 44 (6). С. 412–415.
5. *Стрельникова Л. А., Лембрикова М. М.* Актуализация цифровых технологий в управлении процессом подбора персонала // *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2019. № 1. С. 83–89.

**Д. Д. Кравченко, Г. Р. Корнова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## Активизация персонала на предприятиях общественного питания

**Аннотация.** Статья посвящена проблемам активизации поваров на предприятиях общественного питания. Рассмотрены современные подходы к обучению и стимулированию персонала, способствующие формированию и развитию поведения, направленного на создание ценности для клиентов, командную работу, умение выявлять потери и принимать меры по их устранению.

**Ключевые слова:** активизация персонала; обучение; стимулирование.

В современном мире предприятия общественного питания уделяют особое внимание персоналу, а именно поварам, которые играют ключевую роль в обеспечении качества обслуживания и удовлетворенности клиентов. Однако для достижения высоких показателей недостаточно нанять квалифицированных сотрудников — важно постоянно обучать, развивать и мотивировать. Традиционные методы управления поварами, основанные на жестких правилах и контроле, уже не эффективны. Сегодня требуется внедрение новых подходов, которые учитывают потребности сотрудников, создают благоприятную атмосферу и способствуют их профессиональному и личностному росту. Целью статьи является изучение подходов к активизации поваров через развитие необходимых для современного предприятия питания профессиональных и личностных качеств и стимулирование достижений.

Активизация персонала — это совокупность мер и действий, направленных на повышение активности, заинтересованности и продук-

тивности сотрудников в процессе работы. Целью активизации является стимулирование персонала к более эффективной и качественной работе, улучшению показателей и повышению мотивации. Это важный аспект управления, особенно в сферах, требующих высокой вовлеченности и творчества, например, в ресторанном бизнесе [1].

Цель активизации персонала заключается в быстром включении поваров в процесс работы, что особенно актуально, учитывая, что текущий процесс адаптации занимает от двух и более месяцев. На данный момент новый сотрудник приходит в компанию и должен самостоятельно разбираться в рабочих процессах, что значительно затягивает время его полноценной работы. Для повышения эффективности работы необходимо внедрить систему обучения, которая позволит быстрее адаптировать поваров к рабочим условиям.

Ресторанный бизнес сталкивается с рядом вызовов, таких как высокая конкуренция, рост цен на ингредиенты и услуги, а также ожидания клиентов, которые хотят получать лучшее качество за свои деньги. В таких условиях повар должен не просто готовить, но и способствовать снижению издержек, без ущерба для вкуса и качества. Это требует умения эффективно управлять продуктами, оптимизировать рабочие процессы и избегать потерь.

Повар в современном ресторане наряду с традиционными компетенциями (умение обращаться с современным кухонным оборудованием, владение различными кулинарными техниками и методами приготовления пищи) должен гибко реагировать на новые тенденции в гастрономии, меняющиеся потребности клиентов и ситуацию на предприятии.

Как правило, большинство поваров стремится к персональному совершенствованию в своей должности, слабо понимая, что услуга питания — это результат командной работы, где все работники являются клиентами друг для друга, каждый вносит свой вклад в создание ценности услуги, в том числе своевременно выявляя и устраняя или предотвращая возможные ошибки.

Обучение поваров в современном ресторане должно быть направлено на развитие навыков командной работы и мышления постоянного совершенствования. Примером может служить подход, используемый в «Фабрике процессов» в рамках нацпроекта «Производительность труда»<sup>1</sup>. Это обучение включает практические тренировки на кухне, где повара решают реальные задачи по оптимизации процессов. Важным элементом является участие в реальных процессах с постоянной обратной

---

<sup>1</sup> Из первых рук: Подробности работы «фабрики процессов» // Управление производством. 2021. 14 апр. URL: [https://up-pro.ru/library/personnel\\_management/personnel\\_training/podrobnosti-raboty-fabriki-protsessov/](https://up-pro.ru/library/personnel_management/personnel_training/podrobnosti-raboty-fabriki-protsessov/) (дата обращения: 21.09.2024).

связью и анализом результатов, что ускоряет адаптацию новых сотрудников.

Еще одним эффективным методом обучения является наставничество. В роли наставника, может быть, один или группа поваров, которые имеют большой опыт работы в данной сфере. Данный метод обучения необходим в коллективе для эффективного и быстрого прохождения этапа адаптации [2].

После прохождения каждого этапа обучения персоналу необходимо предоставить возможность применять и распространять полученные знания и навыки на практике. По результатам обучения поваров и успешного закрепления новых навыков возможны поощрения, направленные на поддержание высокой мотивации сотрудников. Рекомендуется ввести промежуточные этапы стимулирования, на которых повара будут поощряться за достижение конкретных результатов в обучении и работе. Особое внимание уделяется тем, кто демонстрирует навыки по оптимизации работы, эффективно взаимодействует с командой. Участие в программах наставничества, как в роли обучаемого, так и наставника, также является важным элементом, способствующим быстрой адаптации и росту профессиональных компетенций.

Внедрение эффективных методов обучения и стимулирования является важнейшим инструментом активизации поваров. Благодаря этому сотрудники быстрее реагируют на изменения. Такой подход не только сокращает время адаптации, но и способствует повышению уровня профессионализма поваров. Более того, он улучшает атмосферу в коллективе, что, в конечном итоге, отражается на качестве услуг и показателях работы всего предприятия.

### **Библиографический список**

1. *Всеобщая система управления. Total Management System* / пер. с яп. А. Суханова. М.: Ун-т «Синергия», 2019. 208 с.
2. *Музаева Е. В. Концепция наставничества в управлении персоналом // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 8-1 (83). С. 140–143.*

## **Внедрение современных трендов обучения в атомной отрасли**

**Аннотация.** Рассматриваются современные тренды обучения специалистов атомной отрасли, что является критически важным в условиях стремительно меняющихся технологий и повышения требований к безопасности. Обсуждаются ключевые направления, такие как использование виртуальной и дополненной реальности, онлайн-платформ для дистанционного обучения, внедрение адаптивных методов обучения, которые обеспечивают персонализированный подход к обучению. Обосновывается важность постоянного обновления знаний и навыков кадров, что способствует повышению эффективности и безопасности работы в атомной отрасли.

**Ключевые слова:** корпоративное обучение; эффективность; социальное обучение; устойчивое обучение; карьерное развитие; виртуальная реальность.

В условиях стремительно меняющегося мира, где новые технологии и методы управления становятся определяющими для успешной деятельности бизнеса, корпоративное обучение — это не просто о том, как обучить сотрудников, но и о том, как их мотивировать и вовлечь в процесс, оно играет ключевую роль в развитии сотрудников и, следовательно, всей компании. Корпоративное обучение является неотъемлемой частью развития сотрудников и повышения конкурентоспособности компаний, особенно в таких высокотехнологичных сферах, как атомная энергетика. Давайте рассмотрим несколько ключевых трендов, которые сейчас активно обсуждаются в области корпоративного обучения, и проанализируем, как они могут быть применены в атомной отрасли. Выделим ряд особенностей корпоративного обучения: индивидуализация образовательных программ, микрообучение, использованием технологий виртуальной реальности, геймификация, открытые образовательные ресурсы, поддержка ментального здоровья, интеграция обучающих программ с развитием карьеры, устойчивое обучение и экологическая ответственность.

1. Индивидуализация образовательных программ позволяет сотрудникам учиться в подходящем для них темпе и стиле, что значительно увеличивает уровень усвоения материала. Современное корпоративное обучение все более ориентируется на индивидуальные потребности сотрудников. Инициативы по персонализации могут включать в себя диагностику уровня знаний, предпочтений и карьерных целей, что позволяет создать индивидуальную образовательную траекторию. Создание индивидуальных образовательных траекторий на основе анализа компетенций и потребностей каждого сотрудника позволяет оптимизиро-

вать процесс обучения. В атомной отрасли это может быть особенно важно для подготовки специалистов к выполнению специфических задач, требующих глубоких знаний.

2. Микрообучение. Микрообучение — это подход, при котором обучение разбивается на маленькие, легко усваиваемые модули. С помощью микрообучения можно эффективно повышать квалификацию сотрудников, не перегружая их объемом информации. Краткие, насыщенные модули позволяют сотрудникам учиться в удобное время, что важно в условиях длительных смен и специфических графиков работы. Виртуальные симуляторы — в учебных центрах атомных станций разработаны виртуальные симуляторы, которые позволяют работникам проходить короткие учебные сессии по работе с оборудованием или технике безопасности, онлайн-модули по безопасности, инфографика и визуальные материалы.

3. Обучение с использованием технологий виртуальной и дополненной реальности. Цифровые технологии, такие как виртуальная и дополненная реальность, могут стать эффективными инструментами для обучения сотрудников атомной отрасли. Симуляции аварийных ситуаций или тренировки действий при ЧС помогут повысить уровень готовности персонала к реальным вызовам.

4. Геймификация. Геймификация может значительно повысить мотивацию сотрудников к обучению и освоению новых знаний. В атомной отрасли это можно реализовать через создание симуляторов, где сотрудники могли бы проходить обучающие сценарии в игровой форме. Например, можно разработать обучающие игры, имитирующие процедуры безопасности и реагирование на аварии, что сделает обучение более интерактивным и увлекательным. Элементы геймификации могут варьироваться от простых баллов и наград до сложных игр, в которых работники должны решать проблемы или выполнять задачи. Геймификация в обучении влияет на вовлеченность и может повысить результаты обучения на 50 % и более [4].

5. Открытые образовательные ресурсы предоставляют доступ к качественным материалам и курсам. Для атомной отрасли это означает возможность доступа к актуальной информации и ресурсам по ядерной физике, безопасности и новым технологиям, что позволит специалистам постоянно обновлять свои знания. Участие в международных образовательных платформах может стимулировать обмен опытом и лучшими практиками.

6. Поддержка ментального здоровья и благополучия. Учитывая высокие требования и стрессовые условия работы в атомной отрасли, программы поддержки ментального здоровья становятся крайне важ-

ными. Внедрение тренингов по управлению стрессом и программ по психологической поддержке поможет сотрудникам лучше справляться с давлением, а также повысит общую продуктивность и снижения уровня выгорания. Психическое здоровье является основой общего благополучия и производительности на рабочем месте [1].

7. Аналитика и оценка эффективности обучения. Аналитика играет ключевую роль в модернизации корпоративного обучения. Фокус на измерении результатов обучения и развитии навыков сотрудников также является важным трендом. В атомной отрасли можно внедрить системы оценивания, которые позволят отслеживать влияние обучающих программ на производительность и безопасность.

Подходы: оценка через KPI (установление KPI, таких как уровень аварийности, время простоя из-за аварий, производительность труда и др.); feedback-системы с регулярными опросами сотрудников об их опыте и улучшениях в обучении; интервью и фокус-группы с глубоким изучением мнений сотрудников о программах обучения и их влиянии на производительность.

8. Интеграция обучающих программ с развитием карьеры. В атомной отрасли нужно четко связать обучение с карьерным ростом сотрудников. Разработка индивидуальных карьерных траекторий, где обучение и сертификация обуславливают продвижение по карьерной лестнице, может повысить мотивацию сотрудников. Например, программа, где карьерный рост связан с успешным окончанием определенных курсов, позволит создать мощный стимул для повышения квалификации.

9. Устойчивое обучение и экологическая ответственность. Устойчивое обучение в атомной отрасли может включать обучение принципам экологической ответственности и безопасного обращения с ядерными материалами. Программы должны сосредотачиваться на сознательном подходе к экологии и безопасности, подчеркивая важность устойчивых практик. Это может включать симуляции, внутренние отчеты по устойчивости и практические занятия на тему минимизации воздействия на окружающую среду. Сила устойчивого образования заключается в его способности влиять на поведение и сознание людей.

Для повышения эффективности и безопасности атомной отрасли необходимо особо акцентировать внимание на нескольких ключевых направлениях. Корпоративное обучение в атомной отрасли должно адаптироваться к новым технологиям и методам [2]. Использование современных подходов, таких как виртуальное и дополненное обучение, а также создание индивидуальных образовательных маршрутов, позволит повысить уровень профессионализма сотрудников и их вовлеченность. Важно внедрить систему, которая позволит отслеживать влияние обу-

чения на производительность [3]. Установление конкретных ключевых показателей, таких как уровень аварийности, время простоя из-за аварий и производительность труда, позволит обеспечить целенаправленное улучшение учебных программ. Эти показатели должны быть тщательно анализированы как до, так и после внедрения новых обучающих решений. С учетом актуальных экологических вызовов важно интегрировать элементы устойчивого развития в программы обучения. Курсы по устойчивому развитию и вовлечение сотрудников в социальные проекты помогут поднять уровень экологической ответственности и сознательного подхода к ресурсам.

Тренды корпоративного обучения, которые активно обсуждаются сегодня, могут действительно принести значительную пользу атомной отрасли. Применение современных подходов позволит улучшить подготовку специалистов, повысить безопасность на производстве и адаптировать персонал к быстро меняющимся условиям работы. Открытость к новым подходам в обучении поможет создавать безопасные и эффективные рабочие условия, что критически важно для успешной работы в высокотехнологичной сфере ядерной энергетики.

### **Библиографический список**

1. *Бонкало Т. И., Полякова О. Б.* Ментальное здоровье: дайджест. М.: НИИОЗММ, 2023. 57 с.
2. *Сербина Н. В.* Виртуальные технологии в обучении персонала // Экономика и менеджмент: новые вызовы и возможности: сб. науч. тр. II Междунар. науч.-практ. конф. (Ростов-на-Дону, 22 февраля 2024 г.). Ростов на/Д: ДГТУ, 2024. С. 610–616.
3. *Стандартизация* и развитие человеческих ресурсов в условиях мобилизационной экономики / Р. А. Долженко, М. И. Плутова, С. Б. Долженко и др. Казань: БуК, 2023. 272 с.
4. *Gamification — An Innovative Teaching Method (re-edited)* / L. Mihelac, M. Nikolic, C. Bentea and others. Galati University Press, 2022. 141 p.

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

*Я. А. Мальгина, И. В. Долгополова*

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Практика построения карьерных треков на основе цифровизации индивидуальных планов развития персонала бюджетного учреждения ИТ-сферы (на примере ГБУ ПК «Центр информационного развития Пермского края»)**

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные тенденции построения карьерных треков, основанные на цифровизации индивидуальных планов развития сотрудников. Увеличение динамики оттока кадров, низкая мотивация молодых сотрудников поколений Y и Z и несформированная корпоративная культура как «среда» развития для привлечения и сохранения квалифицированных молодых кадров – три основные проблемы современного управления персоналом в организациях. Авторами было проведено исследование на примере бюджетного учреждения ИТ-сферы в целях обеспечения кадровой безопасности при дефиците персонала до 20 % от штатной численности, наращивания объемов реализации ИТ-практик и повышения качества предоставляемых услуг. Сделан вывод о необходимости профессионального и личностного развития сотрудников учреждения с представлением рекомендаций по совершенствованию системы построения карьерных треков.

**Ключевые слова:** карьерный трек; метод 360°; индивидуальный план развития; карьера; вертикальная карьера; горизонтальная карьера; компетенция; профессиональный дефицит.

В условиях дефицита квалифицированных кадров, «кадрового голода», что определенным образом связано социальными и экономическими изменениями в стране и в мире, усиливается и, по оценке многих экспертов, в обозримом будущем будет усиливаться «борьба» работодателей за профессиональные кадры в организациях всех форм собственности — и коммерческих, и бюджетных учреждениях. На этом фоне закономерным явлением становится повышение интереса работодателей к планированию карьеры и траектории профессионального развития своих сотрудников.

Поменялось и восприятие планирования карьеры для самого работника. Сегодня человек, который принял решение спланировать успешную карьеру воспринимается как стремящаяся к реализации своего потенциала личность, обладающая профессиональным отношением к себе и организации. Некоторые авторы отмечают, что успешно построенная карьера позволяет человеку добиться признания своей неповторимости, значимости для других людей, для общества в целом [1], а планирование карьеры можно определить как важнейший структурный элемент системы управления персоналом в организации [2]. В связи вышеизложенным, следует резюмировать, что построение карьерных

треков в наше время является необходимым условием достижения баланса интересов и ответственности работников и работодателей, которое предполагает формирование в организации определенных условий и соответствующей мотивационной среды профессионального развития.

Обозначенная актуальность построения карьерных треков для бюджетного учреждения, находящегося в высококонкурентной среде ИТ-сферы (далее — Учреждение), предопределила решение следующих задач для HR-службы:

1) формирование механизмов и средств привлечения и удержания человеческого капитала требуемого качества;

2) обеспечение требуемой динамики развития кадров на основе формирования соответствующей организационной культуры и трудовых отношений;

3) разработка цифровых инструментов оценки и повышения уровня знаний и навыков кадров;

4) внедрение цифровых инструменты оценки и повышения уровня знаний и навыков кадров;

5) создание модели цифровой среды для перспективного внедрения цифровых технологий управления кадровым резервом в других организациях государственных органов власти.

Для проведения мероприятий по внедрению изменений в управление карьерой сотрудников были определены шаги и этапы практической работы, первый шаг *«Построение модели компетенций»* включал в себя определение набора эффективных поведенческих индикаторов выполняемых ролей в Учреждении, связь с реализацией стратегии и ключевых задач Учреждения, связь с настраиваемой корпоративной культурой «непрерывного развития» кадров в Учреждении, охват всех бизнес-процессов Учреждения. Вторым шагом Практики являлось *«Оценка сотрудников на соответствии модели компетенций»* через обучение руководителей технологии оценки персонала методу 360° и проведение сессий оценки сотрудников на выявление уровня развития по 3 группам компетенций. Заключительный шаг в реализации Практики — *«Разработка и внедрение индивидуальных планов развития сотрудников»*: проведенный сессий развития по согласованию индивидуальных планов развития (далее — ИПР) руководителем и сотрудником, формирование плана непрерывного развития в Учреждении и контрольных точек по его реализации, цифровая трансформация организационной части Практики.

Уникальность данных мероприятий заключается в адаптации классической модели ИПР к стратегической HR- функции «Развитие персонала» путем формирования культуры развития в ИТ-учреждении, с определением формулы культуры непрерывного развития персонала «Ана-

лизируй + Планируй + Развивай». Инструментами реализации Практики послужили:

- 1) диагностический трек «Ситуационный анализ управления и развития персонала»:
  - проблемы в привлечении и удержании персонала 2023 г.;
  - последствия для организации и Учредителя в 2024–2025 гг.;
  - действия, которые нужно предпринять в 2023 г.;
- 2) проектировочные треки:
  - «Построение и внедрение модели компетенций сотрудников»;
  - «От оценки к развитию» по разработке концепции развития и формированию культуры непрерывного обучения;
  - риск-сессия;
- 3) составление ИПР сотрудников и внедрение в практику регулярной работы:
  - сессии оценки;
  - сессии развития;
  - оцифровка ИПР сотрудников на портале «Битрикс24».

В основу разработки модели компетенций персонала Учреждения было взято 3 инструмента, такие как анализ деятельности руководителей и ключевых сотрудников во время диагностической и проектировочной сессий, анализ нормативных локальных актов и должностных инструкций Учреждения и экспертная оценка практики модели компетенций рабочей группой. Модель компетенций сотрудника Учреждения состоит из трех видов компетенций с определенным набором индикаторов компетенций для каждого вида.

Для проведения оценки персонала существуют различные технологии, позволяющие оценить и профессиональные и личностные качества. В практике Учреждения был использован метод «360°», применяемый в качестве комплексного инструмента для сопоставления самооценки работника и оценки его профессиональных качеств вышестоящими руководителями, коллегами и подчиненными [3].

В основу оценки работника в Учреждении были заложены четыре компетенции, включающие по три индикатора в каждой: три базовых компетенции (профессиональные, личностные, корпоративные) и одна вариативная компетенция по каждому оцениваемому сотруднику в проекте. В состав группы экспертов для оценки входили: непосредственный руководитель сотрудника, руководитель непосредственного руководителя оцениваемого сотрудника (+1 по должности), HR-специалист и/или руководитель или ключевой специалист смежного подразделения.

Форма оценки компетенций прошла через оцифровку на платформе Яндекс для более эффективного и современного представления и была

выслана всем участникам группы экспертов в виде «Яндекс-формы» с указанием ФИО оцениваемого сотрудника и ФИО эксперта. По итогам проведенной оценки всех сотрудников складывалось среднее суммарное значение по каждому виду компетенций и составлялся ИПР в оцифрованной форме в формате Excel для последующего его размещение с определенным перечнем мероприятий на внутрикорпоративном портале «Битрикс24».

Результатами реализации практики построения карьерных треков на основе цифровизации индивидуальных планов развития персонала бюджетного учреждения ИТ сферы на стадии внедрения (фактические) стали:

- создание информационной базы достижений и целей сотрудников;
- систематизация информации о ключевых сотрудниках;
- создание пути решения проблемы кадровой безопасности в Учреждении;
- снижение уровня текучести кадров в 2023 г. по сравнению с 2022 г. за период с января по сентябрь на 4,8 %.

Прогнозируемыми результатами должны стать:

1) снижение социально-экономического ущерба Учреждения от «потери» ключевых сотрудников и последствий их ухода из Учреждения в результате реализуемой практики за вычетом расходов на его реализацию;

2) создание возможности тиражирования практики по построению карьерных траекторий специалистов на иные ИОГВ, ОМСУ и подведомственные организации.

Таким образом, решение актуальной задачи построения карьерных треков в бюджетном учреждении ИТ сферы путем цифровизации разработки и реализации индивидуальных планов развития персонала позволило существенно повысить эффективность этого процесса и сбалансировать интересы и ответственность работника и работодателя.

Цифровизация индивидуальных планов развития персонала создает возможности для повышения вовлеченности работников и руководителей в процессы организационного преобразования Учреждения и раскрытия потенциала каждого сотрудника, что в свою очередь позитивно отражается на индивидуальных и коллективных результатах деятельности в долгосрочной перспективе.

### **Библиографический список**

1. Зеер Э. Ф. Психология профессий: учеб. пособие для студентов вузов. 5-е изд., перераб., доп. М.: Академический Проект, 2020. 336 с.

2. *Могилевкин Е. А.* Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. СПб.: Речь, 2007. 335 с.

3. *Чехова О.* Оценка руководителей: сфера финансов // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 11. С. 55–60.

**К. О. Мухин**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Наставничество как инструмент сопровождения профессионального становления специалиста**

**Аннотация.** Статья посвящена изучению роли наставничества в профессиональном становлении специалиста. Проводится теоретический обзор понятия наставничества, его исторического развития и роли наставника. Рассматривается практический аспект, включая процесс наставничества и его влияние на профессиональное развитие. Преимущества и ограничения данного инструмента обсуждаются с учетом эмпирических данных и актуальных исследований. В заключение делаются выводы о важности наставничества и предлагаются рекомендации для его эффективного использования.

**Ключевые слова:** наставничество; профессиональное становление; карьерный рост; обучение.

Целью статьи является исследование роли наставничества в профессиональном становлении специалиста с целью выявления его влияния на развитие профессиональных навыков, карьерный рост и общий успех в профессиональной сфере. Работа направлена на анализ теоретических аспектов наставничества, практических применений и эмпирических данных для выработки рекомендаций по оптимальному использованию данного инструмента в современном обществе.

В современном мире, где конкуренция на рынке труда становится все более жесткой, вопросы профессиональной подготовки и развития приобретают особую важность. Наставничество как инструмент сопровождения профессионального становления специалиста становится актуальным и востребованным, поскольку позволяет эффективно передавать опыт и знания более опытными коллегами новым поколениям специалистов. Это также способствует укреплению связей внутри организаций и повышению качества работы персонала.

Таким образом, исследование наставничества и его роли в профессиональном становлении является актуальным и важным в контексте современных требований к развитию кадрового потенциала и повышению конкурентоспособности предприятий и организаций.

Наставничество представляет собой универсальную технологию, позволяющую передавать опыт и знания через неформальное или формальное общение на основе доверия и партнерства. Оно играет ключевую роль в профессиональном развитии специалистов, обеспечивая

передачу не только информации и навыков, но и улучшение метакомпетенций. Стремление к развитию наставничества обусловлено его эффективностью в формировании кадрового потенциала и укреплении организационной культуры.

Один из наиболее распространенных типов наставничества — это взаимодействие молодых специалистов с опытными практиками. Наставник, обладающий опытом и компетенциями в своей сфере, помогает подопечному адаптироваться к новой среде работы, развивать профессиональные навыки и решать профессиональные задачи [2]. При этом акцент делается не только на передаче знаний, но и на формировании доверительных отношений и поддержке профессионального роста.

Важным моментом в функционировании системы наставничества является тесное взаимодействие всех участников процесса. Это включает в себя не только подбор и подготовку наставников, но и создание соответствующей организационной культуры, способствующей развитию наставничества [5]. Индивидуализация подхода к каждому подопечному считается важным принципом эффективного наставничества, поскольку позволяет учитывать индивидуальные особенности и потребности каждого специалиста.

Процесс взаимодействия наставника с молодым специалистом может быть разделен на три стадии: знакомство и установление отношений, разработка и реализация адаптационной программы, определение готовности молодого специалиста к самостоятельной работе. Этапы позволяют систематизировать процесс наставничества и обеспечить эффективное взаимодействие между участниками.

Практический аспект наставничества играет важную роль в успешной реализации этой методики в профессиональном обучении и развитии специалистов. Наставничество включает в себя несколько ключевых этапов: отбор наставников, их обучение, поддержку в процессе взаимодействия с подопечными и оценку эффективности результатов.

Отбор наставников представляет собой процесс идентификации и выбора опытных специалистов, обладающих не только высокой квалификацией в своей области, но и лидерскими и коммуникативными навыками. Важно учитывать не только профессиональные достижения, но и способность наставника к эффективному обучению и поддержке своих подопечных.

После отбора наставников проводится их обучение, направленное на развитие необходимых навыков и компетенций для эффективного осуществления наставнической деятельности. Обучение включает в себя как теоретические, так и практические аспекты, в том числе методики обучения, принципы взаимодействия с подопечными, эффективные стратегии поддержки и мотивации.

Поддержка наставников является не менее важным аспектом процесса наставничества. Это включает в себя не только техническую поддержку и доступ к необходимым ресурсам, но также и психологическую поддержку, помощь в решении возникающих проблем и консультации по вопросам профессионального роста.

Взаимодействие между наставником и подопечным является основой успешного наставничества. Оно базируется на доверии, уважении и открытости, что способствует эффективному обмену опытом, знаниями и навыками. Важно, чтобы взаимодействие было ориентировано на развитие профессиональных компетенций подопечного и достижение конкретных целей обучения.

Оценка эффективности наставничества играет ключевую роль в процессе его развития и совершенствования. Она включает в себя как качественные, так и количественные методы оценки результатов, включая обратную связь от подопечных, анализ достижений и прогресса в профессиональном развитии [4].

Эффективная оценка позволяет выявить сильные стороны и слабые места программы наставничества и внести коррективы для улучшения ее результативности.

Практический аспект наставничества включает в себя комплекс мероприятий, направленных на эффективную реализацию данной методики в профессиональном обучении и развитии специалистов. Он предполагает тщательный отбор и обучение наставников, эффективное взаимодействие между наставником и подопечным, а также систематическую оценку результатов для дальнейшего совершенствования программы наставничества [3].

Передача опыта и знаний является одним из ключевых преимуществ наставничества. Опытные наставники, обладающие богатым опытом работы в своей области, могут передать ценные знания, основанные на практическом опыте, своим подопечным. Этот обмен опытом позволяет молодым специалистам извлечь уроки из прошлых ошибок, избежать типичных трудностей и более успешно адаптироваться к профессиональной среде.

Развитие профессиональных навыков является еще одним важным преимуществом наставничества. Благодаря индивидуализированному подходу к обучению, наставники могут помочь подопечным развить конкретные профессиональные навыки, необходимые для успешной работы. Это может включать в себя как технические навыки, так и soft skills, такие как коммуникация, руководство, управление временем и т. д. [1]. Таким образом, наставничество способствует не только освоению новых знаний, но и формированию практических навыков, необходимых для достижения успеха в профессиональной деятельности.

Наставничество является не только методом передачи опыта, но и эффективным инструментом развития и проработки талантов в профессиональной сфере. Его значимость заключается в создании коллектива профессионалов и успешной интеграции молодых специалистов в профессиональное сообщество, что способствует повышению производительности труда и конкурентоспособности организации.

### Библиографический список

1. *Брод Р.* Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 7. С. 57–64.
2. *Вагин И. О.* Наставничество. М.: Студия «Ардис», 2014. 692 с.
3. *Затонская А. А., Терелецкова Е. В.* Трудовая адаптация работников как показатель повышения производительности труда // Горизонты развития проектного управления: теория и практика: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 4 марта 2021 г.). М.: ГУУ, 2021. С. 160–162.
4. *Кобелева А. В., Терелецкова Е. В.* Оценка системы наставничества в коммерческой организации // People-management в условиях цифровой трансформации экономики: материалы VI Всерос. науч.-практ. конф. (Уфа, 22 марта 2022 г.). Уфа: РИЦ БашГУ, 2022. С. 50–55.
5. *Терелецкова Е. В., Такаев А. Ч.* Наставничество как инструмент адаптации молодых специалистов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 6-2 (100). С. 156–159.

**Д. Л. Плохова**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## **Цифровая трансформация управления персоналом: вызовы и возможности в эпоху искусственного интеллекта**

**Аннотация.** Статья исследует влияние цифровой трансформации на управление персоналом в контексте искусственного интеллекта. Автор анализирует вызовы и возможности, возникающие при внедрении новых технологий в рекрутинг, обучение и поддержку сотрудников. Предлагаются практические рекомендации для успешной адаптации HR-менеджмента к изменениям. Работа ориентирована на помощь как исследователям, так и практикам в сфере управления персоналом.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация; управление персоналом; искусственный интеллект; HR; автоматизация рабочих процессов; обучение и развитие сотрудников; этика и ответственность использования ИИ; поддержка сотрудников; культура инноваций в HR.

В 2024 г. технологии искусственного интеллекта (ИИ) и больших данных трансформируют управление персоналом, требуя от HR-ме-

неджеров адаптации и интеграции новых решений для успеха на изменяющемся рынке труда (табл. 1) [3].

Т а б л и ц а 1

**Задачи анализа роли цифровых технологий в управлении персоналом**

Задача	Описание
Анализ роли искусственного интеллекта в различных аспектах управления персоналом	Применение искусственного интеллекта в HR
Рассмотрение существующих вызовов и барьеров, возникающих при внедрении цифровых технологий	Анализ проблем цифровизации
Предоставление практических советов и рекомендаций для успешной реализации цифровой трансформации	Стратегия, вовлечение, технологии, оценка результатов
Обсуждение роли органов власти и законодательства в создании благоприятной среды для внедрения инноваций в сфере HR	Политика поддержки цифровой трансформации

Таким образом, статья направлена на поддержку как научных исследователей, так и практиков в бизнесе, предоставляя полезные рекомендации для адаптации к новым вызовам цифровой эпохи в управлении персоналом (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Влияние цифровой трансформации на управление персоналом**

Понятие	Содержание	Преимущества
Аналитика персонала	Анализ данных о сотрудниках	Определение талантов и развитие
Автоматизация рутинных задач	Процесс передачи монотонных и повторяющихся задач компьютерным системам и программному обеспечению	Сосредоточение сотрудников на более творческих и стратегических задачах
Искусственный интеллект и машинное обучение	Использование для автоматизации рутинных задач, прогнозирования и принятия решений в HR	Повышение производительности труда, снижение затрат
Большие данные и бизнес-аналитика	Использование для понимания и управления человеческим капиталом в организации	Лучшее понимание и управление человеческим капиталом
Социальные сети и мобильные приложения	Использование для общения и взаимодействия между сотрудниками, а также для вовлечения и мотивации персонала	Повышение уровня удовлетворенности сотрудников
Виртуальная и дополненная реальность	Использование для обучения и развития сотрудников, а также для создания более интерактивной рабочей среды	Повышение производительности труда, улучшение качества работы

Примеры успешной цифровой трансформации в HR:

1) компания IBM использовала аналитику персонала для выявления талантов и компетенций своих сотрудников и создала программу «Поиск и развитие талантов», которая помогла повысить производительность труда и удержать ценных сотрудников [2];

2) многие организации используют автоматизацию рутинных задач для передачи монотонных и повторяющихся задач компьютерным системам и программному обеспечению, что позволяет сотрудникам сосредоточиться на более творческих и стратегических задачах.

Искусственный интеллект все чаще используется в различных аспектах управления персоналом, приводя к значительным изменениям в подходах к рекрутингу, обучению, мотивации и автоматизации рабочих процессов [1].

В табл. 3 представлены рекомендации и способы их внедрения для успешной цифровой трансформации в управлении персоналом, включая обучение и прозрачность для сотрудников, этику и ответственность, поддержку сотрудников и культуру инноваций.

Т а б л и ц а 3

**Рекомендации и средства для решения проблем  
при внедрении цифровой трансформации в управление персоналом**

Рекомендации и решение	Средства и способы внедрения
Обеспечение прозрачности и обучения	<p>Объяснение сотрудникам, как используются данные и как это влияет на их работу.</p> <p>Предоставление возможностей для обучения и развития сотрудников, чтобы они могли адаптироваться к новым технологиям и методам работы.</p> <p>Организация семинаров и тренингов по использованию новых технологий</p>
Учет этики и ответственности	<p>Аудит ИИ-алгоритмов на предмет предвзятости или дискриминации.</p> <p>Разработка этических правил и стандартов для использования ИИ в управлении персоналом.</p> <p>Определение ответственных лиц за решения, принятые на основе ИИ.</p> <p>Проведение регулярных проверок и оценок этичности использования ИИ</p>
Поддержка сотрудников	<p>Предоставление ресурсов для обучения и развития сотрудников, чтобы они могли адаптироваться к новым технологиям.</p> <p>Открытое общение с сотрудниками, испытывающими стресс или сопротивление из-за внедрения новых технологий.</p> <p>Создание программ поддержки сотрудников, которые оказались в зоне риска из-за автоматизации рабочих мест</p>

Рекомендации и решение	Средства и способы внедрения
Создание культуры инноваций	<p>Поощрение экспертов и сотрудников к экспериментам с новыми технологиями и подходами к управлению персоналом.</p> <p>Создание рабочей среды, способствующей творчеству и инновациям.</p> <p>Внедрение программ стимулирования и поощрения сотрудников, внедряющих инновационные решения.</p> <p>Регулярная оценка и пересмотр стратегий цифровой трансформации в управлении персоналом</p>

Цифровая трансформация в управлении персоналом открывает новые возможности для повышения эффективности и вовлеченности сотрудников [4]. Однако компании должны учитывать вызовы внедрения технологий, находя баланс между инновациями и этическим использованием. Поддержка сотрудников и создание культуры инноваций помогут успешно реализовать цифровую трансформацию и извлечь выгоды от искусственного интеллекта.

### Библиографический список

1. *Алчебаева Д. А.* Искусственный интеллект в управлении персоналом организации // Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации (Социальный инженер-2023): сб. материалов Междунар. науч. конф. молодых исследователей (Москва, 11–15 декабря 2023 г.). М.: РГУ им. А. Н. Косыгина, 2023. С. 20–24.
2. *Елецких Г. Г.* Управление талантами в SHIVA-мире // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 9. С. 127–139.
3. *Загребина Д. С.* Функциональное содержание деятельности менеджера по персоналу в некоммерческих образовательных учреждениях // Молодой ученый. 2022. № 23 (418). С. 526–530.
4. *Кирилук О. М., Солодилова А. С., Цзя Ц., Гуан С.* Управление цифровой трансформацией корпоративных ценностей и рабочих мест персонала: опыт Китая и России // Инновационная экономика и общество. 2023. № 2 (40). С. 61–71.

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

**Е. М. Рублёва**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## **Формирование системы наставничества для удержания персонала на промышленном предприятии**

**Аннотация.** В рамках статьи исследуется вопрос формирования системы наставничества на промышленном предприятии с целью удержания квалифицированных сотрудников. Материал основан на анализе исторически сложившихся подходов к наставничеству, а также существующих практик в данной области. Рассматриваются преимущества внедрения системы наставничества на предприятии для повышения эффективности работы персонала и снижения текучести кадров.

**Ключевые слова:** наставничество; наставник; молодой работник; передача опыта; удержание; формирование кадрового потенциала предприятия.

2023 г. был объявлен нашим Президентом Годом педагога и наставника. И это не случайно. Работа педагогов и наставников закладывает основу кадрового потенциала и технологического суверенитета страны. Как отметил Владимир Путин: «Вопросы обучения, наставничества — это всегда обращение к будущему». Помимо прочего Президент России поручил Правительству Российской Федерации проработать возможность материально поощрять россиян, занимающихся наставничеством и разработать концепцию развития наставничества на период до 2030 г. Соответствующие поручения опубликованы на официальном сайте Кремля по итогам прошедшего в декабре 2023 г. заседания Государственного совета РФ по вопросу повышения роли и престижа педагога и наставника<sup>1</sup>.

Институт наставничества существует уже очень давно: идея получила широкое распространение в нашей стране еще в советское время [2]. Сегодня для многих организаций наставничество становится неотъемлемой частью корпоративной культуры. Наставничество на промышленном предприятии выполняет важную функцию в сбережении и развитии человеческого капитала. Опытные сотрудники, выступая в роли наставников могут передать свой опыт, знания и лучшие практики молодым специалистам, что способствует улучшению качества работы и повышению профессионального уровня всего коллектива.

Одним из ключевых преимуществ системы наставничества является передача неформальных знаний, которые нельзя получить из учебников или курсов обучения. Наставник может поделиться своими уникальными навыками, позволить стажерам избежать ошибок, которые он

---

<sup>1</sup> Перечень поручений по итогам пресс-конференции Президента 14 декабря 2023 г. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/73431> (дата обращения: 16.09.2024).

сам совершил в прошлом, и помочь им развить личностные качества, необходимые для успешной карьеры.

Создание благоприятной атмосферы на рабочем месте, где наставник и стажер взаимодействуют на основе доверия и уважения, способствует эффективной передаче знаний и опыта. Такой подход также способствует укреплению командного духа, повышению мотивации сотрудников и формированию здоровой корпоративной культуры.

Система наставничества также способствует сохранению и передаче корпоративной памяти предприятия. Знания опытных сотрудников могут быть переданы новым поколениям работников, сохраняя ценности и традиции компании.

Наставничество в организации концентрируется на работе с новичками и опытными сотрудниками. Это два разных направления, за которые отвечают разные люди. Новичков необходимо адаптировать к новой должности и вывести на самостоятельную работу, а опытным сотрудникам — помочь улучшить показатели [3]. Но при этом бывают ситуации, когда наставничество существует лишь на бумаге, т. е. сугубо формально, поэтому желаемый результат оставляет желать лучшего.

Как внедрить эту систему и сделать ее одним из самых важных и высокоэффективных инструментов в работе с персоналом? Как поднять престиж наставника — опытного профессионала, болеющего всем сердцем за свое дело и как помочь ему достойно (качественно) передать свои знания и умения молодым коллегам, новым работникам или тем, кто погряз в рутине однотипных задач, но хочет и способен к развитию?

Формирование системы наставничества на промышленном предприятии предполагает следующие этапы.

1. Анализ потребностей предприятия: определение ключевых направлений, в которых необходимо развивать и поддерживать знания у сотрудников.

2. Подбор наставников: отбор опытных и профессиональных сотрудников, готовых и способных передавать свой опыт и знания молодым коллегам.

3. Обучение наставников: проведение специальных курсов и тренингов для повышения качества наставничества.

4. Поддержка взаимодействия: обеспечение регулярного обмена опытом и обратной связи между наставниками и их подопечными.

5. Оценка эффективности системы: внедрение мониторинга результативности наставничества для корректировки и улучшения процесса.

В современном мире все сложнее и сложнее находить высококлассных профессионалов, будь то рабочие или топ-менеджеры. Людей, способных самостоятельно быстро и эффективно адаптироваться к новым условиям или вызовам, практически не найти. Поэтому на первый

план выходит необходимость обучать и передавать опыт и знания всем и каждому пришедшему к нам на предприятие, чтобы максимально эффективно и в кратчайшие сроки достигать поставленных производственных результатов. А в условиях «кадрового голода» удержание персонала становится стратегически важной, первоочередной задачей HR-специалистов [4].

Важную роль в этой системе имеет выбор наставника, формирование у него ряда управленческих педагогических компетенций, а также влияние личности, где человеческие качества играют первостепенное значение в установлении контакта, формировании доверия и продуктивного дальнейшего взаимодействия. Необходимо создать прозрачные правила и критерии отбора наставников, обеспечить поддержку и мотивацию для участия в программе наставничества, а также оценивать эффективность системы и вносить коррективы в случае необходимости.

Многие практики применения наставничества отмечают благоприятное влияние не только на стажера, но и на самого наставника, а также и всю организацию в целом. Наставник получает положительный управленческий опыт, развивает лидерские качества, подопечный легче адаптируется в новом коллективе, а компания в итоге получает квалифицированные лояльные кадры и снижение их текучести [1]. Эффективная система наставничества также позволяет формировать кадровый резерв компании, подготавливая потенциальных лидеров для будущих руководящих позиций.

В итоге, система наставничества может стать мощным инструментом развития кадрового потенциала промышленного предприятия, способствовать удержанию опытных сотрудников, повышению профессионального уровня персонала и укреплению бизнес-процессов компании. Правильно организованное наставничество может стать ключевым конкурентным преимуществом предприятия на рынке труда и обеспечить его стабильное развитие в долгосрочной перспективе. Внедрение системы наставничества на промышленном предприятии позволяет не только сохранить ключевых специалистов, но и повысить общую производительность труда на предприятии за счет эффективного обучения и развития сотрудников. Такой подход способствует созданию благоприятной рабочей атмосферы, повышению мотивации и лояльности сотрудников к компании.

### **Библиографический список**

1. *Долженко Р. А.* Молодежь завода, их ожидания и ценности работы // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2023. № 76. С. 192–205.

2. Плехов А. Е. Становление института наставничества на ленинградских промышленных предприятиях в первой половине 1970-х гг. // Клио. 2012. № 8 (68). С. 74–77.

3. Татаурова Л. В. Пути совершенствования системы наставничества на промышленном предприятии // Достойный труд — основа стабильного общества: материалы X Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 24–27 октября 2018 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2018. С. 218–222.

4. Чеглакова Л. М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. 2011. Т. 12, № 2. С. 80–98.

Научный руководитель: **А. Г. Макарова**,  
кандидат экономических наук

**М. Ю. Самкова**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## **Совершенствование подходов к работе с персоналом промышленного предприятия с учетом теории поколений**

**Аннотация.** Рассматриваются подходы к процессам управления персоналом, способствующие удержанию сотрудников, через призму теории поколений на примере промышленного предприятия Екатеринбурга.

**Ключевые слова:** теория поколений; поколение Y; поколение Z; ценности; коммуникации; вовлеченность.

Значительную известность в России получила теория поколений экономиста и социолога Нейла Хоува и историка Уильяма Штрауса. Согласно теории, представители одного поколения включены в общий социально-исторический контекст, проживают глобальные исторические события примерно в одном возрасте. Это формирует общие ценности у представителей одного поколения. Возрастные рамки поколений, определенные американскими исследователями, представлены в табл. 1 [3, p. 32].

Т а б л и ц а 1

### **Границы поколений**

Название	Годы рождения в США (Н. Хоув, В. Штраус)	Годы рождения в России и СНГ (Е. Шамис, Е. Никонов)
Молчаливое поколение	1923–1943	1924–1943
Беби-бумеры	1944–1960	1944–1963
Поколение X	1961–1981	1964–1984
Поколение Y, миллениум, миллениалы	1982–2004	1985–2002
Поколение Z, хоумлендер, зумеры	2012–2023	2003–2023

Для американской теории поколений требуется адаптация, поскольку в нашей стране иные глобальные события повлияли на формирование поколений. Исследовательский центр «RuGenerations — российская школа Теории поколений» (авторы Евгения Шамис и Евгений Никонов) предлагает адаптированную типологию, основанную на исследованиях более чем 5 тыс. фокус-групп в России и странах СНГ. Их вариант типологии также представлен в табл. 1 [2, с. 70].

Подробнее остановимся на поколениях, которые в настоящее время активно завоевывают или только осваивают рынок труда — «поколение Y» и «поколение Z». Ценности двух поколений представлены в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

**Ценности поколения и их проявления [2]**

Поколение	Ценности	Как проявляют и что ждут
Поколение Y	Позитив. Быть влиятельным и делать лучше свою страну и мир. Современность. Визуальное качество. Быстро. Публичный успех. Быть на связи в сети. Партнерство. Вкладываться в экологичность	Демонстрация позитива и яркости. Связь жизни с международной и глобальностью. Следование за лидерами-капитанами. Обязательное присутствие в соцсетях. Улучшение жизни вокруг себя. Волонтерство. Большой успех, постоянный рост, осязаемые результаты сейчас. Поддержка. Не упустить возможность. Вызовы. Презентация. Команда мечты. Инфантильность
Поколение Z	Приоритет науки. Вкладываться в искусство и творчество. Заботиться о здоровье всю жизнь. Безопасность. Семья — основа всего. Дом и комфорт в нем. Культура еды и вкуса. Разнообразие во всем. Любимое дело	Творчество. Баланс рабочей и личной жизни. Разнообразие мнений. Высокая ценность обучения. Изобретатели. Расцвет науки и инженерных профессий. Боязнь новых людей и группового взаимодействия. Проблемы личных коммуникаций. Замкнутость на внутреннем и виртуальном мире. Выбор по ценностям. Прагматизм

Применение теории поколений в процессах управления персоналом объясняет эффективность и неэффективность тех или иных инструментов для того или иного поколения [1, с. 24–25].

Рассмотрим действенные способы улучшения имиджа работодателя, усиления корпоративной культуры и коммуникаций, повышения уровня вовлеченности персонала с учетом теории поколений на примере ООО «Пумори-энергия».

ООО «Пумори-энергия» — машиностроительное предприятие в г. Екатеринбурге, производитель лопаток для паровых и газовых турбин. Компания работает 23 года. Предприятие демонстрирует уверенный рост по выручке. В 2023 г. среднемесячная заработная плата составила

85 815 р.; среднесписочная численность персонала — 102 чел.; средний возраст — 41,5 года; уровень текучести — 11 %. Структура персонала согласно теории поколений: «поколение Y» — 53 %, «поколение X» — 32 %, «бэби-бумеры» — 14 %, «поколение Z» — 1 %.

В конце 2022 г. в компании была пересмотрена политика управления персоналом по ряду причин:

- уровень текучести составил 14 %, что не соответствовало плановому показателю;
- в 2022 г. произошло несколько назначений на руководящие позиции сотрудников с небольшим управленческим опытом;
- не сформирован целевой внешний и внутренний имидж работодателя;
- внутренние коммуникации компании не предполагали двухстороннего формата;
- подбор персонала происходил хаотично;
- пересмотр уровня заработных плат осуществлялся не системно.

В 2023 г. в компании реализован ряд мероприятий с учетом теории поколений.

1. Осязаемые результаты сейчас. В отношении ряда категорий персонала в ООО «Пумори-энергия» действует формат ежеквартального премирования — по итогам финансовых результатов компании за квартал. Отложенность результата создавала напряженность среди персонала, что выявлено в ходе анонимного анкетирования. Также это значительно снижало скорость подбора персонала. На данный момент ежемесячные премии по показателям введены у всего рабочего персонала.

2. Развитие управленческих компетенций. Для руководителей с недостатком управленческих компетенций, определенным в ходе оценки, в течение полугода проведен тренинговый курс. Во время обучения особое внимание уделено особенностям коммуникации с сотрудниками разного возраста. В результате итогового «выпускного» проекта в короткие сроки трудоустроены два инженера-программиста, пересмотрены принципы материального стимулирования сотрудников подразделения. Дело не ограничилось только областью управления персоналом: изменена технология написания управляющих программ и проведено обучение, что в разы увеличило пропускную способность подразделения. Также нивелирован долгосрочный конфликт внутри бюро.

3. Создаем команду вместе. Именно с таким слоганом была запущена реферальная программа. Более 40 % вакансий в производственном подразделении удалось закрыть благодаря рекомендациям сотрудников. Также сотрудники с готовностью вовлеклись в формирование имиджа компании как работодателя: самостоятельно писали от-

зывы о работодателе на соответствующих сайтах, в качестве добровольцев участвовали в подготовке и проведении корпоративного мероприятия для семей сотрудников.

4. Визуальная причастность к бренду. Для продвижения бренда работодателя поставлена задача обеспечить сотрудников компании корпоративной сувенирной продукцией. В течение полугода проведена викторина, посвященная компании, ее истории, создаваемому продукту. Простые, но интересные задания позволили и вовлечь в викторину сотрудников, и сделать носителем логотипа каждого второго работника.

5. Возможность быть услышанным и причастным к улучшению компании. Введены анонимное анкетирование по удовлетворенности факторами труда, измерение уровня вовлеченности, выходное интервью. Важно, что полученные в результате данные позволили выявить ключевые болевые точки и послужили отправной точкой для улучшения условий труда, пересмотра уровня заработных плат, улучшения кросс-функциональных коммуникаций, пересмотра организационной структуры компании и корректировки должностных инструкций.

6. Регулярный контакт. «Миллениумы» и «Хоумлендеры» нуждаются в адресной помощи и регулярной обратной связи. В компании были внедрены принципы пребординга и онбординга, что позволило сократить текучесть персонала, проработавшего менее одного года в компании, относительно 2022 г. на 4 %.

Резюмируя, стоит отметить, что многие руководители и специалисты по управлению персоналом негативно отзываются о молодом поколении сотрудников. Однако причина зачастую в разнице поколенческих ценностей и, как следствие, использовании неэффективных в отношении конкретного поколения инструментов. Адресность подходов и управленческая гибкость способны успешно интегрировать сотрудников любого возраста в работу предприятия.

### **Библиографический список**

1. *Самоукина Н. В.* Теория поколений в российском менеджменте. Лучшие практики управления разновозрастными командами: подбор, обучение, мотивация. М.: РУСАЙНС, 2024. 186 с.

2. *Шамис Е., Никонов Е.* В семье не без Миллениума. Что делать поколению (1985–2002 г.р.), которое меняет мир. М.: Synergy book, 2020. 77 с.

3. *Strauss W., Howe N.* Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company, 1991. 540 p.

*Научный руководитель: А. Г. Макарова,*  
кандидат экономических наук

## **Цифровые компетенции HR-менеджера**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию цифровых компетенций специалистов по управлению персоналом в свете необходимости адаптации HR-процессов к новым технологическим реалиям и возрастающей потребности в квалифицированных кадрах, способных эффективно управлять человеческими ресурсами в цифровой среде.

**Ключевые слова:** цифровые компетенции; HR-менеджер; большие данные; HR-аналитика.

В эпоху стремительной цифровизации экономики роль HR-менеджеров претерпевает значительные изменения. Трансформация рынка труда и бизнес-процессов требует от HR-менеджеров новых навыков и компетенций, что делает данную тему особенно актуальной для исследования.

Первая группа касается определения самого понятия цифровых компетенций и их классификации. М. А. Яковлева предлагает модель компетенций HR-менеджеров, включающую функциональные, личностные, социальные и когнитивные компетенции [6]. К функциональным компетенциям автор относит навыки работы с цифровыми инструментами HR, такими как системы учета рабочего времени, электронные базы данных сотрудников и платформы для онлайн-обучения. Личностные компетенции включают адаптивность к изменениям и способность быстро осваивать новые технологии. Социальные компетенции охватывают навыки цифровой коммуникации и сетевого взаимодействия, а когнитивные — умение анализировать большие объемы данных и принимать решения на их основе.

А. М. Денисов акцентирует внимание на необходимости развития таких цифровых навыков, как работа с большими данными, использование HR-аналитики и автоматизированных систем управления персоналом [2]. Автор подчеркивает важность владения инструментами предиктивной аналитики для прогнозирования потребностей в персонале и оценки эффективности HR-программ. Е. А. Пшеничная дополняет этот список компетенциями в области кибербезопасности и защиты персональных данных сотрудников, а также навыками управления цифровыми проектами в сфере HR [4].

Вторая группа вопросов связана с трансформацией традиционных HR-функций под влиянием цифровизации. А. В. Пеша и М. Н. Шавровская отмечают, что цифровая трансформация затрагивает все аспекты управления персоналом: от рекрутинга и адаптации до обучения и развития сотрудников [3]. В области рекрутинга авторы выделяют навыки

работы с системами автоматизированного подбора персонала, использования искусственного интеллекта для первичного отбора кандидатов и проведения видеосью. В сфере обучения и развития персонала акцент делается на компетенциях по созданию и управлению цифровыми образовательными платформами, разработке онлайн-курсов и использованию технологий виртуальной реальности в обучении. Это требует от HR-менеджеров навыков работы с цифровыми платформами, социальными сетями и инструментами онлайн-коммуникации, а также умения анализировать цифровой след сотрудников для оценки их производительности и потенциала.

Третья группа вопросов касается методов формирования и развития цифровых компетенций у HR-специалистов. А. В. Веретехин подчеркивает важность интеграции цифровых технологий в образовательные программы подготовки HR-менеджеров [1]. Автор предлагает включать в учебные планы курсы по цифровой грамотности, основам программирования и работе с базами данных. Особое внимание уделяется практическим занятиям с использованием реальных HR-инструментов и симуляций бизнес-процессов в цифровой среде. Е. А. Пшеничная предлагает использовать проектный подход и практико-ориентированное обучение для развития цифровых навыков [4]. Она рекомендует организацию стажировок в IT-отделах компаний и участие HR-специалистов в кросс-функциональных цифровых проектах. Кроме того, автор подчеркивает важность непрерывного обучения и самообразования HR-менеджеров в области цифровых технологий, предлагая использовать онлайн-курсы, вебинары и профессиональные сообщества для обмена опытом.

Анализ литературы показывает, что несмотря на растущий интерес к теме цифровых компетенций HR-менеджеров, многие аспекты остаются недостаточно изученными. В частности, отсутствует единый подход к оценке уровня цифровых компетенций HR-специалистов и их влияния на эффективность работы организации [5]. Ключевым вопросом в данной области является разработка комплексной модели цифровых компетенций HR-менеджера, учитывающей как технические навыки, так и *soft skills*, необходимые для успешной работы в цифровой среде. Эта модель должна быть достаточно гибкой, чтобы адаптироваться к быстро меняющимся технологическим требованиям, и в то же время достаточно структурированной, чтобы обеспечить четкие ориентиры для развития HR-специалистов.

Высокий уровень цифровых компетенций HR-менеджеров положительно коррелирует с эффективностью HR-процессов и общей производительностью организации. Эта гипотеза основана на предположении, что HR-менеджеры с развитыми цифровыми компетенциями спо-

собны более эффективно использовать современные технологии для оптимизации процессов управления персоналом, принимать более обоснованные решения на основе данных и создавать инновационные HR-стратегии, соответствующие цифровой эпохе.

Для проверки этой гипотезы можно было бы использовать ряд методов.

1. Проведение масштабного опроса HR-менеджеров и руководителей компаний для выявления наиболее востребованных цифровых компетенций и их влияния на результаты работы. Этот опрос мог бы включать как количественные, так и качественные вопросы, охватывающие различные аспекты цифровых компетенций и их применения в HR-практике. Особое внимание следует уделить выявлению конкретных примеров того, как цифровые компетенции HR-менеджеров повлияли на улучшение HR-процессов или бизнес-результатов.

2. Разработка и апробация инструмента оценки цифровых компетенций HR-менеджеров, включающего как тестирование технических навыков, так и оценку soft skills. Этот инструмент может содержать: технические тесты на знание и умение использовать современные HR-технологии и системы; кейс-задания, моделирующие реальные ситуации применения цифровых технологий в HR; оценку навыков анализа данных и принятия решений на основе HR-аналитики; измерение уровня адаптивности и готовности к изменениям в контексте цифровой трансформации; оценку навыков цифровой коммуникации и коллаборации.

3. Проведение лонгитюдного исследования, отслеживающего изменения в уровне цифровых компетенций HR-менеджеров и соответствующие изменения в эффективности HR-процессов и показателях деятельности организации. Это исследование могло бы охватывать период в несколько лет и включать: регулярную оценку цифровых компетенций HR-менеджеров; мониторинг ключевых показателей эффективности HR-процессов (например, время закрытия вакансий, уровень вовлеченности сотрудников, эффективность обучения); анализ общих показателей деятельности организации (производительность труда, финансовые результаты, инновационная активность).

4. Использование методов машинного обучения для анализа больших данных о деятельности HR-отделов и выявления связей между уровнем цифровых компетенций и различными показателями эффективности. Этот подход мог бы включать: сбор и анализ данных из различных HR-систем и бизнес-приложений; применение алгоритмов машинного обучения для выявления скрытых паттернов и корреляций; построение предиктивных моделей, позволяющих прогнозировать влияние развития цифровых компетенций на различные аспекты деятельности организации.

5. Проведение экспериментальных исследований, в которых группа HR-менеджеров проходит интенсивное обучение цифровым компетенциям, а затем сравнивается эффективность их работы с контрольной группой. Это позволило бы более четко выявить причинно-следственные связи между развитием цифровых компетенций и улучшением HR-процессов.

6. Анализ успешных кейсов цифровой трансформации HR в различных организациях, с фокусом на роль цифровых компетенций HR-менеджеров в этих трансформациях. Это могло бы включать глубинные интервью с ключевыми участниками процесса и детальный разбор реализованных проектов.

Такое комплексное исследование могло бы внести значительный вклад в понимание роли цифровых компетенций в работе современных HR-менеджеров и помочь в разработке более эффективных программ обучения и развития специалистов по управлению персоналом. Результаты исследования могли бы быть использованы для: создания стандартов цифровых компетенций для HR-профессии; разработки образовательных программ в области HR, учитывающих требования цифровой экономики; формирования стратегий развития HR-функции в организациях; совершенствования процессов оценки и отбора HR-специалистов.

В заключение стоит отметить, что тема цифровых компетенций HR-менеджеров остается крайне актуальной и требует дальнейшего изучения. По мере развития технологий и изменения бизнес-процессов будут возникать новые требования к компетенциям специалистов по управлению персоналом, что делает данную область исследования перспективной и важной для развития как теории, так и практики управления человеческими ресурсами.

### **Библиографический список**

1. *Веретехин А. В.* Цифровые трансформации компании: классификация подходов к определению и специфика управления // *E-Management*. 2023. Т. 6, № 2. С. 91–101.

2. *Денисов А. М.* Особенности современной цифровой HR-трансформации: этапы, компоненты и необходимые компетенции // *Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: сб. науч. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 6–8 апреля 2021 г.): в 3 ч.* М.: Эдельвейс, 2021. Ч. 1. С. 89–97.

3. *Пеши А. В., Шавровская М. Н., Лапина Т. А.* Оценка важности и самооценка развития цифровых компетенций будущих HR-менеджеров // *Вестник Омского университета. Сер.: Экономика*. 2020. Т. 18, № 3. С. 98–108.

4. *Пиеничная Е. А.* Развитие цифровых компетенций у менеджеров по персоналу как способ повышения эффективности их деятельности // *Вестник*

молодых ученых и специалистов Самарского университета. 2022. № 1 (20). С. 192–196.

5. *Сербина Н. В.* Цифровые компетенции: спрос и предложение на рынке труда в сентябре 2022 года // Ученые записки Тамбовского отделения РoCМУ. 2022. № 27. С. 66–73.

6. *Яковлева М. А.* Модель компетенций HR-менеджеров индустрии гостеприимства в условиях цифровизации // Современные наука и образование: достижения и перспективы развития: материалы нац. науч.-практ. конф.: в 2 ч. (Керчь, 15 мая 2021 г.). Керчь: КГМТУ, 2021. Ч. 2. С. 353–360.

**А. Сингх**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Клиентоориентированная мотивация персонала**

**Аннотация.** Рассматриваются способы согласования целей компании по удовлетворению потребностей клиентов с мотивацией персонала, а также то, как лидерство и организационная культура могут повысить эффективность обслуживания. Подчеркивается важность клиентоориентированной мотивации персонала в цифровых продажах.

**Ключевые слова:** клиентоориентированная мотивация; мотивация персонала; цифровые продажи; организационная культура; вовлеченность сотрудников.

Побуждение сотрудников ставить потребности клиентов на первое место и приводить свое поведение в соответствие с ожиданиями клиентов известно как клиентоориентированная мотивация [2]. Эта стратегия выходит за рамки традиционной мотивации сотрудников, подчеркивая необходимость клиентоориентированного поведения в бизнесе [3].

Краеугольным камнем клиентоориентированной мотивации является интеграция ценностей, ориентированных на клиента, в культуру компании. Это побуждает сотрудников действовать таким образом, чтобы повысить удовлетворенность клиентов и увеличить их лояльность [1].

*Роль клиентоориентированной мотивации в цифровых продажах.* Чтобы добиться успеха, компании, работающие в сфере цифровой торговли, должны уделять первостепенное внимание мотивации, ориентированной на клиента [2]. Предприятиям необходимо выделяться на переполненном рынке, предлагая превосходное обслуживание клиентов. Удовлетворенность и лояльность клиентов значительно повышаются благодаря мотивированному персоналу, который ставит их требования во главу угла [4].

Сотрудники, ориентированные на клиента, обеспечивают более качественное обслуживание, быстро решают проблемы и устанавливают прочные связи с клиентами. В результате повышается удовлетво-

ренность клиентов, увеличивается количество повторных сделок и рекомендаций.

Удержание клиентов повышается, если компании используют стимулирование сотрудников, ориентированных на клиента, особенно в цифровых продажах, где взаимодействие часто происходит виртуально.

В условиях цифровой экономики, когда товары и услуги легко воспроизводятся, превосходная поддержка клиентов становится критически важным фактором отличия.

Компании, создающие команды, которые стремятся сделать для клиентов все возможное, имеют серьезные конкурентные преимущества (см. рисунок).



Влияние клиентоориентированной мотивации на бизнес-результаты

*Измерение и повышение клиентоориентированной мотивации.* Внедрение эффективных методов оценки клиентоориентированной мотивации необходимо для того, чтобы гарантировать соответствие мотивации персонала целям организации. Ключевые показатели эффективности (KPIs) — один из таких инструментов, который помогает оценить уровень удержания клиентов, баллы NPS и удовлетворенность клиентов. Регулярные обзоры эффективности, включающие изучение отзывов клиентов, также помогают определить уровень мотивации персонала [5].

Повышение ориентации на клиента с помощью инициатив по обучению и развитию — еще одна эффективная стратегия повышения мотивации.

Интервью и опросы сотрудников позволяют выявить отношение к обслуживанию клиентов и указать на области, требующие улучшения. Мотивация сотрудников, ориентированная на потребности клиента, повышает производительность труда и счастье клиентов, что способствует успеху бизнеса в области цифровых продаж.

Мотивация сотрудников, ориентированная на клиента, — важнейшее условие успеха бизнеса, особенно в быстро развивающемся секторе цифровых продаж. Мотивированные сотрудники не только способствуют повышению лояльности клиентов, но и помогают бизнесу оставаться конкурентоспособным. Организации могут создать продуктивную и клиентоориентированную рабочую среду, внедрив клиентоориентированные ценности в культуру компании и внедрив эффективные механизмы мотивации.

Использование программ развития и ключевых показателей эффективности (KPI) для измерения мотивации сотрудников позволяет компаниям поддерживать отличный уровень обслуживания и оперативно реагировать на изменения на рынке. Таким образом, компании могут повысить уровень удержания клиентов и обеспечить себе долгосрочные конкурентные преимущества. Таким образом, одним из важнейших элементов долгосрочного успеха в цифровых продажах является мотивация, ориентированная на клиента.

### Библиографический список

1. *Воронцова Ю. В., Горячева Я. В.* Проблемы управления клиентоориентированностью организации // Вестник университета. 2018. № 9. С. 5–10.
2. *Донскова Л. И., Редькин А. Г., Макаров А. А., Отто О. В., Мягкова Е. В.* Особенности современной клиентоориентированной политики в сервисе: российский опыт // Сервис в России и за рубежом. 2019. Т. 13, № 4 (86). С. 147–159.
3. *Хохлова Т. П.* О повышении клиентоориентированности организации в сервисном менеджменте // The Scientific Heritage. 2021. № 72-3 (72). С. 55–58.
4. *Clarke M. A., Hill S. R.* Promoting employee wellbeing and quality service outcomes: The role of HRM practices // Journal of Management & Organization. 2012. Vol. 18, no. 5. P. 702–713.
5. *Gürlek M., Akyay U.* Service-Oriented High-Performance Human Resource Practices and Employee Service Performance: A Test of Serial Mediation and Moderation Models // Journal of Management & Organization. 2021. Vol. 27, no. 1. P. 197–233.

*Научный руководитель: Н. О. Вербицкая,*  
доктор педагогических наук, профессор

## Привлечение и удержание персонала предприятий моногородов

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению проблемы комплектования, удержания персонала на предприятиях моногородов Свердловской области. Представлена динамика изменения численности работников предприятий моногородов. В работе сделана попытка обобщить подходы, применяемые различными представителями бизнеса, к выстраиванию работы по привлечению персонала как на предприятие, так и в муниципальное образование.

**Ключевые слова:** моногород; привлечение персонала; удержание персонала; развитие территории присутствия.

В настоящее время проблема оттока населения из небольших городов, в том числе моногородов, остается одной из проблем, которая не позволяет многим территориям развиваться, а бизнесу строить долгосрочные проекты.

Для дальнейшего рассмотрения проблемы, а также с учетом разного подхода к понятию «моногород», что отметили в своей статье Е. А. Малашенко, Г. Е. Мекуш [2], определим, что в настоящей статье под моногородом будем понимать муниципальные образования, которые соответствуют требованиям, определенным постановлением Правительства РФ от 29 июля 2014 г. № 709 «О критериях отнесения муниципальных образований Российской Федерации к монопрофильным (моногородам) и категориях монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов) в зависимости от рисков ухудшения их социально-экономического положения».

По данным Федеральной службы государственной статистики за период с 2020 по 2022 г. среднесписочная численность работников всех организаций по 17 монопрофильным муниципальным образованиям Свердловской области сократилась с 414 521 до 401 522 чел., уменьшение среднесписочной численности составило 3,1 %<sup>1</sup>.

Наряду со снижением среднесписочной численности работников так же проблемой для бизнеса продолжает оставаться трудовое дефицитный рынок труда, что отмечает в своей работе Н. С. Ермакова: «...согласно данным исследовательского центра Nhh.ru, с начала 2021 г. на рынке труда наблюдается высокая рекрутинговая активность организаций-работодателей при значительно меньшей активности соискателей» [1, с. 80]. В данных реалиях привлечение и удержание персонала для

---

<sup>1</sup> *Трудовые ресурсы, занятость и безработица* / Федеральная служба государственной статистики. URL: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force) (дата обращения: 14.09.2024).

предприятий становится не только условием выживания бизнеса, но условием для выживания муниципальных образований.

Учитывая все вышеперечисленное, работодатели все больше уходят от парадигмы: «пусть уходят — за забором очередь», к пониманию того, что привлечение персонала, удержание персонала, воспитание персонала буквально с пеленок, а также развитие территории присутствия работодателя является залогом успешного развития бизнеса. Более подробно рассмотрим каждое направление на примере Краснотурьинского городского округа.

Наиболее крупными работодателями, представленными на рынке труда городского округа, являются предприятия групп «Полиметалл», «Русал», «Газпром», а также Богословское рудоуправление (БРУ).

1. Привлечение персонала. Привлечение персонала представляет собой процесс поиска, отбора и найма новых сотрудников в организацию. Современные методы привлечения персонала подробно рассмотрены в статье Н. А. Царева, А. С. Лутченко [3].

Основные методы привлечения персонала, используемые работодателями: использование социальных сетей, размещение информации на рабочих сайтах; размещение баннеров, информации в торговых центрах, объявления на досках объявлений и т. д.; взаимодействие с учебными заведениями; реферальная программа; вахта.

Каждый из методов привлечения позволяет работодателям закрыть потребности в персонале с учетом оценки эффективности. Отдельно остановимся на взаимодействиях с учебными заведениями. Данный метод привлечения персонала используется всеми работодателями для поиска новых талантов и потенциальных сотрудников, которые могут быть заинтересованы в работе в компании. Взаимодействие ведется через участие в проекте «Профессионалитет», заключение договоров о целевой подготовке, активное привлечение студентов на практику.

Также большое значение уделяется выстраиванию профориентационной работы и взаимодействию со школами для повышения интереса детей к точным и естественным наукам, выстраиванию цепочки: школа — учебное заведение — предприятие. Для достижения поставленной цели применяются различные программы:

- инженерная школа для учеников 7–11 классов, инженерный конкурс проектов — инженериада (БРУ);

- проведение научного фестиваля РУСАЛ ФестивАL, участие в олимпиаде Алхимия будущего, возможность бесплатной подготовке в ЕГЭ и ОГЭ;

- профориентационные квесты «Вступай в золотую команду» Полиметалла.

2. Удержание персонала. Удержание персонала представляет собой процесс, направленный на сохранение и развитие профессиональных, личностных качеств сотрудников и включает в себя различные меры, такие как: обучение персонала, развитие карьеры, создание комфортных условий труда, мотивация и поощрение персонала.

Все предприятия, представленные в муниципальном образовании, уделяют огромное внимание удержанию персонала, не только предлагая конкурентную заработную плату, которая по итогам 2023 г. составляла от 74 783 до 129 860 р. в месяц, социальный пакет, но и улучшая условия труда работников, создавая условия для развития сотрудников через различные программы, основной из которых является кадровый резерв — применяется у всех из четырех работодателей, оценка 360, поддержка интересов работников через развитие волонтерского движения и активной пропаганды здорового образа жизни. Создание комфортных и безопасных условий труда является приоритетным направлением для работодателей, реализуются через различные внутрикорпоративные программы: фокус на риски (БРУ), будь уверен в безопасности (Полиметалл), проект «Посмотри вокруг» (Русал).

3. Развитие территории присутствия. Самым значимым для привлечения и удержания персонала в моногородах является создание комфортных условий проживания, развитие инфраструктуры в городе.

В этом направлении в рассматриваемом муниципальном образовании за последние пять лет, при непосредственном участии предприятий, реализовано несколько больших проектов:

- в рамках грантового конкурса «Территория РУСАЛа» открыт «Парк влюбленных», а также реализовано три из четырех зон новой набережной, которая облагородила акваторию реки Турия;
- завершается строительство уникального для севера области спортивного объекта — центра спортивных единоборств;
- в рамках реализации программы «Газпром — детям» открыт физкультурно-оздоровительный комплекс с ледовым катком.

Рассмотрев методы привлечения, удержания персонала на примере работодателей, представленных в Краснотурьинском городском округе, можно сделать несколько выводов. Различные представители бизнеса выстраивают систему привлечения и удержания персонала с учетом долгосрочных инвестиций в регион присутствия. Развитие учебных заведений, а также различные способы поддержки студентов, активная профориентация школьников — являются приоритетными направлениями работодателей. Выстраивание работы с нулевым травматизмом, улучшение условий труда работников включаются в стратегические цели развития предприятий.

## Библиографический список

1. *Ермакова Н. С.* Привлечение персонала в условиях кадрового дефицита на рынке труда // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2023. Т. 12, № 4. С. 79–85.

2. *Малашенко Е. А., Мекуш Г. Е.* Понятие «моногород»: российский и зарубежный взгляд // Ученые записки Крымского федерального университета им. В. И. Вернадского. География. Геология. 2020. Т. 6, № 3. С. 125–134.

3. *Царева Н. А., Лутченко А. С.* Привлечение и удержания персонала: Современные подходы и методы // Вестник Академии знаний. 2023. № 6 (59). С. 726–731.

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

**О. Н. Терехова, М. П. Гнатив**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## Реализация проекта по управлению вовлеченностью на примере производственного предприятия

**Аннотация.** Рассматривается актуальная проблема вовлеченности сотрудников в деятельность организации с целью оценки ее влияния на результаты компании: увеличение доходов, снижение репутационных потерь, повышение конкурентоспособности на рынке. Для проведения исследования использованы количественные и качественные методы сбора и анализа информации. Описан опыт реализации проекта по управлению вовлеченностью на одном из производственных предприятий федерального уровня, проведены опросы сотрудников, рассмотрены результаты и предложены меры по повышению уровня вовлеченности.

**Ключевые слова:** вовлеченность; удержание персонала; оплата труда; мотивация; удовлетворенность работой; производительность труда.

На сегодняшний день в России, по данным Росстат, зафиксирован рекордно низкий показатель уровня безработицы с 1992 г., он составляет сейчас 2,4 % (1,9 млн чел.). Дефицит кадров был спровоцирован такими факторами, как повышенная смертность населения в 2020–2021 гг. в условиях пандемии коронавируса, отток трудовых мигрантов, увеличение рабочих мест в связи с усилением ВПК и развитием импортозамещения, а также демографическая яма 1990-х гг., с последствиями которой мы сталкиваемся именно сейчас. Значительный дефицит кадров, особенно в отраслях обрабатывающей промышленности, превратил рынок труда в рынок соискателя, что диктует свои требования работодателям.

Главной задачей для работодателя сегодня является удержание и развитие действующих сотрудников. В концепции HR-бизнес-парт-

нерства тактической задачей стоит быстрое восполнение дефицита кадров по критически важным позициям, а стратегической — подготовка и удержание квалифицированных кадров. Чтобы выиграть в конкурентной борьбе и добиться успеха, работодатель должен создавать привлекательные условия для потенциального работника. Результатом таких условий должна стать продуктивная рабочая среда, которая бы обеспечивала максимальную вовлеченность работников в рабочие процессы предприятия. Другими словами, продуктивность — это достижение поставленных целей с использованием минимальных ресурсов. Поэтому задача руководителей компании — выяснить, какие факторы оказывают влияние на вовлеченность работников, что побуждает их работать на результат [5, с. 105–174].

По мнению О. В. Ворошихиной и Е. В. Масловой, заработная плата и материальные льготы не должны быть единственным стимулом: нужно создать условия, при которых человек начинает мотивировать себя сам [1, с. 766]. Но прежде, чем перейти к результатам проведенного исследования, важно определиться с теоретическими основами понятия «вовлеченность».

В отечественной научной литературе с начала 1960-х гг. в научном обиходе курсирует понятие «удовлетворенность трудом», как «простейший итоговый показатель субъективного аспекта отношения к труду» [7]. Рассматривая различные точки зрения в отечественной науке на удовлетворенность трудом, следует отметить, что это явление многогранно, его основные компоненты сконцентрированы в системе внутреннего восприятия, зависящей также от действия социальных установок, и условий трудовой деятельности, в которые попадает работник [4]. «Лояльность» рассматривается как социально-психологическое отношение работника к организации, с принятием ее целей и ценностей, желанием работать в ней [3].

Согласно теоретическому обзору научной литературы, под понятием «вовлеченность» мы понимаем стабильное физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние сотрудников, предполагающее длительную концентрацию на решении задач, при котором они, чувствуя себя сопричастными к успехам компании, стремятся выполнять работу лучше и достигать целей, приносящих дополнительный эффект для организации [2; 6].

Многие компании сегодня работают с вовлеченностью своих сотрудников с целью удержания и развития персонала, определяя эмоциональное состояние, уровень лояльности к работодателю, отношение к руководителю, анализируя эффективность бизнес-процессов, удовлетворенность условиями труда для реализации изменений и улучшений

условий труда, повышения эффективности ресурсов и производительности труда. Рассмотрим опыт управления вовлеченностью одного из ведущих предприятий электротехнической отрасли России по изготовлению и продаже кабельно-проводниковой продукции — ООО «Холдинг Кабельный Альянс» (далее — ООО «ХКА»), в управлении которого находятся несколько производственных площадок федерального уровня.

Руководством холдинга было принято решение о запуске проекта по управлению вовлеченностью персонала с привлечением внешней диджитал-платформы. При выборе поставщика услуги для реализации проекта исходили из таких критериев, как наличие тщательно проработанной методологии, экспертиза на рынке, стоимость услуг, понятность и удобство для участников опроса, детализация и визуализация отчетов, а также данная платформа состоит в едином реестре российского программного обеспечения.

С 2021 г. управленческий состав ООО «ХКА» проводит ежегодную оценку персонала с целью выявления уровня вовлеченности, лояльности и удовлетворенности сотрудников компании. В задачи HR-менеджера, непосредственно лидирующего реализацию проекта, входит организация и проведение опроса вовлеченности, обеспечение охвата участников в опросе не менее 70 % для валидности результатов, представление полученных и проанализированных результатов руководителям подразделений, выявление ТОП-6 западающих метрик, проведение фокус-групп с сотрудниками подразделений, проведение фасилитационных сессий с руководителями подразделений с целью составления планов корректирующих мероприятий, определение контрольных точек выполнения планов и ответственных, контроль и регулярное информирование о реализованных изменениях.

Согласно результатам последнего опроса, статистика участия в опросе выросла с 66 до 78 % работников при общей численности персонала немногим более 260 чел. Уровень вовлеченности персонала в исследованных подразделениях ООО «ХКА» находится в зоне высокой результативности (индекс вовлеченности — 72 %). Это свидетельствует о том, что компания активно работает над разработкой мероприятий, направленных на улучшение условий работы сотрудников, что говорит об эффективности существующей системы управления вовлеченностью. Однако незначительное снижение уровня лояльности может свидетельствовать о рациональной привязанности к компании. Поэтому для более впечатляющих результатов важно добиться «аффективной» лояльности, когда сотрудники привязаны к компании эмоционально. Высокий уровень аффективной лояльности также гарантирует, что

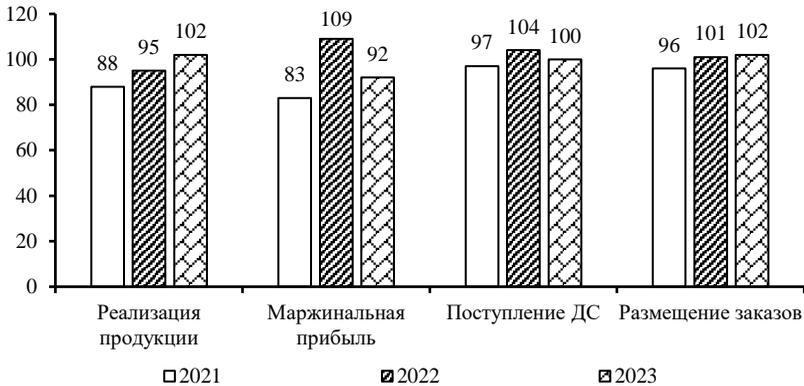
сотрудник не только не уволится ближайшие несколько лет, но приведет в компанию новых квалифицированных работников, рекомендуя своего работодателя.

Говоря об «индексе счастья», мы видим устойчивый растущий тренд — с 57 до 75 % за два года. В норме, согласно методике, этот показатель должен быть выше 68,1 %. Этот показатель отражает «золотой фонд» компании — вовлеченных, лояльных, высокоэффективных сотрудников. По итогам трех проведенных опросов с 2021 по 2023 г. были разработаны планы корректирующих действий. В 2021 г. реализованы следующие корректирующие мероприятия: разработана и введена система адаптации новых сотрудников (наставничество, вручение welcome-наборов), разработаны и запущены электронные курсы по темам «Welcome-курс», «Тайм-менеджмент», «Управление стрессом», ежеквартально проводятся регулярные информационные встречи персонала с руководителями различных уровней, внедрены онлайн-решения для сбора и обработки обратной связи от сотрудников, введен гибридный график работы для офисных сотрудников, организовано ДМС для всех сотрудников без исключения, проведено дифференцированное повышение оплаты труда по низкооплачиваемым профессиям.

В 2022 г. была введена программа предоставления корпоративных скидок в различные заведения города, а также улучшены бытовые условия в подразделениях, находящихся в городах присутствия компании, оптимизированы процессы согласования в системе документооборота, запущен проект по автоматизации оформления авансовых отчетов, организована услуга по доставке обедов на предприятие, пересмотрена система нематериальной мотивации, было предложено 150 инновационных идей (рационализаторских предложений) в рамках реализации проекта «Фабрика идей», запущены проекты «Оценка компетенций персонала» и «Единый кадровый резерв» с целью выявления талантов и обучения сотрудников под запрос бизнеса.

По итогам корректирующих мероприятий за 2021–2022 гг., направленных на улучшение условий труда, соблюдение баланса «работа — отдых», развитие карьеры можно отследить тренд на улучшение КПЭ: на 10 пунктов выросла вовлеченность и в среднем на 11 пунктов выросла продуктивность. Выявлена прямая зависимость между вовлеченностью персонала и его продуктивностью. В 2023 г. в целом удалось сохранить достаточно продуктивную среду и выйти на плановые показатели, несмотря на макроэкономическую и политическую ситуацию в стране и мире (см. рисунок).

Согласно внутренней отчетности, анализируя показатели текучести за 2021–2023 гг., видим тенденцию к ее снижению — с более чем 13 до 10,7 %.



Выполнение основных КПЭ 2021–2023 гг., %

Опрос, проведенный в 2023 г., показал приоритетными для проработки метрики «баланс», «карьера», «условия и оплата труда». Таким образом, компании необходимо сосредоточиться на повышении уровня корпоративной культуры, предоставлении больших возможностей для карьерного роста. Факторами, влияющими на вовлеченность сотрудников, являются обратная связь с руководителями и коллегами, модель управления, корпоративные ценности, общение с коллегами, а также прозрачность системы оплаты труда. По результатам опроса были выявлены зоны для развития в части формирования устойчивой вовлеченности персонала ООО «ХКА» и предположительные причины их появления. В план корректирующих действий внесены мероприятия, нацеленные на развитие социальных, спортивных и оздоровительных программ для сотрудников, на работу с кадровым резервом и разработку карьерных треков для каждой должности, а также мероприятия по пересмотру системы оплаты труда.

С учетом результатов анализа эффективности системы оплаты и стимулирования труда ниже приведены меры, которые предлагается внедрить на предприятии для ее совершенствования (см. таблицу).

#### Мероприятия по совершенствованию вовлеченности сотрудников ООО «ХКА»

Мероприятия	Описание
Повышение оплаты труда молодым специалистам	Внедрение доплаты молодым сотрудникам
Внедрение системы грейдов и пересмотр системы премирования	Система грейдов определяет карьерные градации, прозрачный уровень оплаты труда на каждом грейде

Мероприятия	Описание
Развитие и усиление значимости проекта «Кадровый резерв»	Реализация проекта для развития карьерного трека сотрудников и обеспечения кадровой защищенности организации
Повышение уровня корпоративной культуры	Разработка и реализация программ «Ответственное саморазвитие», «Амбассадор ценностей ХКА» — развитие управленческих и корпоративных компетенций, расширение охвата работы с вовлеченностью с целью повышения доли покрытия кадровым резервом. Обучение руководителей работе с вовлеченностью для более качественной работы с изменениями

Предлагаемые мероприятия будут способствовать росту вовлеченности персонала, лояльности к бренду работодателя, повышению производительности труда, снижению текучести персонала, росту привлекательности компании на рынке труда, закреплению наиболее перспективных, талантливых сотрудников.

### Библиографический список

1. *Ворошихина О. В., Маслова Е. В.* Трансформация методов оценки вовлеченности сотрудников организации // Международный экономический симпозиум — 2022: материалы междунар. науч. конф. (Санкт-Петербург, 17–19 марта 2022 г.). СПб.: Скифия-принт, 2022. С. 766–770.
2. *Гиниева С. Б., Долженко Р. А.* Внутренний краудсорсинг как инструмент вовлечения персонала // *Управленец*. 2016. № 3 (61). С. 36–46.
3. *Долженко Р. А.* Вовлеченность персонала: индикаторы и способы оценки // *Мотивация и оплата труда*. 2014. № 4. С. 258–267.
4. *Долженко Р. А.* Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий // *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*. 2014. № 9 (119). С. 157–162.
5. *Клочков А. К.* Вовлеченность и лояльность персонала от А до Я. М.: Эксмо, 2022. 240 с.
6. *Терехова О. Н.* Формирование устойчивой вовлеченности персонала в концепции HR-бизнес-партнерства // *Цифровая экономика и онлайн-образование: ключевые тренды и препятствия: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф.* (Екатеринбург, 28 мая 2024 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. С. 214–218.
7. *Ядов В. А.* Диспозиционная концепция личности // *Социальная психология в трудах отечественных психологов / сост. А. Л. Свенцицкий*. СПб.: Питер, 2000. С. 76–93.

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

# Психологические и нейрофизиологические аспекты профессионального благополучия персонала

---

О. А. М. Аль-Ашур

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## Современные подходы и практики нейро-HR

**Аннотация.** В условиях современного быстро меняющегося рабочего пространства понимание особенностей работы человеческого мозга может стать решающим фактором в повышении уровня вовлеченности сотрудников и организационной эффективности. Нейробиология, изучающая нервную систему и мозг человека, предоставляет HR-специалистам ценные знания о том, что мотивирует сотрудников, способствует их благополучию и повышает производительность. В статье рассматривается, как применение этих знаний может привести к созданию более вовлеченной и успешной рабочей силы.

**Ключевые слова:** нейро-HR; неврология.

Нейробиологическое исследование направлено не на усложнение HR-процессов, а скорее на их упрощение и гуманизацию. Цель статьи — рассмотреть, как нейробиология может помочь HR-специалистам создавать более продуктивную, эффективную, заботливую и поддерживающую среду. Предлагаемые стратегии практичны и легко реализуемы, требуя только изменения мышления и приверженности постоянному совершенствованию. Потенциал здесь не ограничивается улучшением новых показателей или ключевых показателей эффективности. Нейронные знания могут фундаментально улучшить качество трудовой жизни, влияя на все: от удержания сотрудников до инноваций. Рассмотрим, как применение нейронных знаний может сделать HR-практику более человечной, благоприятной и удивительно эффективной.

*Направления будущего: перспективы нейробиологии в сфере HR.* Будущие направления нейронауки в HR предлагают захватывающие перспективы. Используя идеи нейронауки, HR может проектировать рабочую среду, которая соответствует индивидуальным неврологическим профилям. Этот персонализированный подход может проявиться в индивидуальных программах обучения, которые адаптируются к определенному стилю обучения сотрудника или конфигурациям рабочего места, оптимизированным для индивидуальной концентрации и креативности. Персонализация не только повысит удовлетворенность сотрудников, но и повысит общую производительность. Потенциал здесь выходит за рамки улучшения общих индивидуальных показателей или

КРІ. Нейро-инсайты могут повысить качество трудовой жизни и повлиять на работу людей в направлении инноваций.

Поэтому нам нужно понимать, что ИИ и машинное обучение могут все больше пересекаться с нейронаукой для разработки предиктивных моделей поведения и потенциала сотрудников. Эти технологии помогут специалистам по кадрам предвидеть тенденции рабочей силы, выявлять потенциальных лидеров и даже предсказывать и смягчать конфликты в командах до их возникновения. По мере развития этой области постоянное сотрудничество между дисциплинами будет иметь важное значение для полной реализации ее преимуществ на рабочем месте [2].

*Применение нейробиологии в HR-практике.* Применение нейробиологии в практике управления персоналом — это новая область, которая использует знания науки о мозге для повышения вовлеченности, обучения и общей организационной эффективности сотрудников. Нейронаука также обеспечивает более глубокое понимание когнитивных процессов, лежащих в основе поведения сотрудников, включая вовлеченность, обучение, восприятие угроз и вознаграждение, изучая, как работает мозг.

Нейронаука также подчеркивает концепцию нейропластичности — способности мозга реорганизовываться путем формирования новых нейронных связей на протяжении всей жизни. Практики управления персоналом могут использовать эту концепцию, предоставляя возможности обучения и адаптивные программы обучения, соответствующие индивидуальным стилям обучения. Поэтому сложно оценивать и отслеживать стресс отдельных лиц в организации, поскольку каждый человек переживает стресс по-разному. Признаки и симптомы стресса можно выявить с помощью психологического и неврологического анализа, показателей жизнедеятельности и медицинских тестов [1].

Внедрение нейробиологических стратегий в сфере управления персоналом может показаться сложной задачей, но при наличии четких доказательств и последовательного подхода менеджеры по персоналу могут эффективно воплощать теоретические идеи в практическое применение. Целью данного руководства является предоставление HR-специалистам дорожной карты для интеграции принципов нейробиологии в их повседневную деятельность, повышения общей эффективности организации и благополучия сотрудников. По мере развития технологий будут развиваться и инструменты, доступные HR-специалистам для понимания и улучшения опыта сотрудников. Носимые нейротехнологические устройства, такие как ЭЭГ-наушники, сигналы которых можно использовать с помощью электроэнцефалографии (ЭЭГ) для распознавания человеческих эмоций, могут стать [3; 4]. Стресс, напряжение, ум-

ственная нагрузка, бдительность в рабочей обстановке и т. д. Его также можно использовать для определения уровня стресса у человека, поскольку уже доказано, что существует значительная корреляция между уровнем психологического стресса и мощностью ЭЭГ [5]. Биометрические датчики широко распространены на рабочих местах и в режиме реального времени предоставляют информацию об уровне стресса сотрудников, уровне их вовлеченности и общем самочувствии. Эти данные позволят HR-специалистам принимать обоснованные решения, которые повысят производительность и уменьшат выгорание.

*Формирование будущего HR с помощью нейробиологии.* Нет сомнений в том, что нейробиология обладает огромным преобразующим потенциалом в сфере HR. Понимая и применяя идеи из этой увлекательной области, мы можем революционизировать практику управления персоналом, создавая рабочие места, которые повышают производительность и создают благоприятную и благоприятную среду. Этот подход тесно связан с психологическими потребностями сотрудников и способствует благополучию и удовлетворению на различных уровнях организации. Интеграция нейробиологии в HRM не только расширяет существующие рамки; скорее, он дает ему новое определение. Это заставляет нас выйти за рамки традиционных показателей и задуматься о более глубоких человеческих аспектах динамики рабочего места.

### Библиографический список

1. *Cohen S., Kamarck T., Mermelstein R.* A global measure of perceived stress // *Journal of health and social behavior.* 1983. Vol. 24, no. 4. P. 385–396.
2. *Hillman C. H., Castelli D. M.* Future directions: Rigorous research design and authentic application of neuroscience // *Physical Activity and Educational Achievement: Insights from Exercise Neuroscience* / ed. by R. Meeusen, S. Schaefer, Ph. Tomporowski, R. Bailey. Routledge, 2017. P. 63–73.
3. *Liu Y., Sourina O.* EEG databases for emotion recognition // 2013 international conference on cyberworlds. Yokohama, Japan, 2013. P. 302–309. DOI: 10.1109/CW.2013.52.
4. *Liu Y., Sourina O.* EEG-based subject-dependent emotion recognition algorithm using fractal dimension // 2014 IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics (SMC). San Diego, CA, USA, 2014. P. 3166–3171. DOI: 10.1109/SMC.2014.6974415.
5. *Seo S.-H., Lee J.-T.* Stress and EEG // *Convergence and Hybrid Information Technologies* / ed. by M. Crisan. InTech, 2010. DOI: 10.5772/9651.

*Научный руководитель: Н. О. Вербицкая,*  
доктор педагогических наук, профессор

**М. Д. Волкова**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

**Ю. М. Щурина**

Красноярский государственный педагогический университет  
им. В. П. Астафьева, г. Красноярск

## **Дестигматизация психических расстройств и расстройств поведения у сотрудников организации**

**Аннотация.** Рассмотрено современное состояние диагностики психических расстройств и расстройств поведения населения России, определены зоны развития данной темы в рамках процесса повышения уровня психического благополучия сотрудников. Предложен ряд универсальных рекомендаций, направленных на дестигматизацию психических расстройств и расстройств поведения в организации.

**Ключевые слова:** психические расстройства; расстройства поведения; повышение эффективности; психическое благополучие сотрудников.

Согласно сборнику Федеральной службы государственной статистики «Здравоохранение в России» за 2023 г., заболеваемость населения психическими расстройствами и расстройствами поведения за период с 2020 по 2022 г. увеличилась на 8,2 тыс. чел. По данным сборника, за 2022 г. 58,7 тыс. чел. взято под наблюдение с диагнозом, установленным впервые в жизни, обратилось пациентов за консультативно-лечебной помощью с впервые в жизни установленным диагнозом — 401,4 тыс. чел.<sup>1</sup> Отметим, что статистика сборника включает только официальные данные от государственных учреждений здравоохранения, и не рассматривает данные из частной врачебной практики — по оценкам исследователей, процент населения, обладающего психическими расстройствами и расстройствами поведения, может быть на порядок выше. Официальных данных о половозрастном составе населения, обладающего психическими расстройствами или расстройствами поведения, нет.

Все эти аспекты рассматривает социальный компонент целей устойчивого развития и ESG-повестки. Таким образом, на первый план для работодателей выходит грамотное управление социальными рисками, с которыми напрямую взаимосвязано психическое здоровье сотрудников [8]. Инклюзивность, как неотъемлемая часть ESG-повестки, предполагает включение в жизнь общества людей с ограниченными возможностями здоровья, имеющих особенности развития, инвалидность, ментальные отличия или заболевания различной этимологии [9].

По данным Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), компании теряют 12 млрд рабочих дней ежегодно из-за депрессии и тре-

---

<sup>1</sup> *Здравоохранение в России. 2023: стат. сб. / Росстат. М., 2023. 179 с.*

возможных расстройств сотрудников, что обходится мировой экономике в 1 трлн дол. в год<sup>1</sup>. Также в качестве психических заболеваний, которые сильно влияют на деятельность компании, можно выделить биполярно-аффективное расстройство, пограничное расстройство личности (из-за наличия в каждом из них депрессивных эпизодов) и расстройства аутистического спектра.

Включение сотрудников с психическими расстройствами и расстройствами поведения в коллективы в России является актуальной и неоднозначной темой. С одной стороны, есть определенные законодательные нормы, защищающие права таких работников, в частности Трудовой кодекс РФ, Закон РФ от 2 июля 1992 г. № 3185-1 «О психиатрической помощи и гарантиях прав граждан при ее оказании», Федеральный закон от 24 ноября 1995 г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации». С другой стороны, многие предприятия и учреждения сталкиваются с трудностями в диагностике психических расстройств и расстройств поведения у своих сотрудников, а также в организации оптимальных условий труда для таких работников.

Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) в ноябре 2022 г. провел опрос среди 1,6 тыс. россиян старше 18 лет, чтобы выяснить их потребность в психологической помощи. К психологам, психоаналитикам или психотерапевтам хотя бы раз обращались всего 13 % респондентов<sup>2</sup>. Такой низкий процент обращающихся за помощью может быть обоснован низким уровнем осведомленности населения о психологических расстройствах и расстройствах поведения, а также существующими стереотипами на данную тему (связанными, в первую очередь, с возможностью общественного осуждения, страхом лишиться места работы или опасениями быть «поставленными на учет»). Существующая стигматизация психических расстройств и расстройств поведения затрудняет для работодателя диагностику сотрудников, которым нужно уделить дополнительное внимание для создания оптимальных условий труда [2; 6].

Выявление случаев психических заболеваний необходимо по целому ряду причин, в частности — для соблюдения норм законодательства и этики. Один из самых острых вопросов в части инклюзивного трудоустройства на текущий момент — трудоустройство сотрудников с расстройством аутистического спектра, которое характеризуется

---

<sup>1</sup> ВОЗ сообщила, что потери мировой экономики из-за депрессии составляют около \$1 трлн в год / ТАСС. 2023. 18 янв. URL: <https://tass.ru/ekonomika/16831627> (дата обращения: 01.09.2024).

<sup>2</sup> В поисках психологической помощи / ВЦИОМ. 2022. 22 нояб. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskiy-obzor/v-poiskakh-psikhologicheskoi-pomoshchi> (дата обращения: 01.09.2024).

нарушениями в социальном взаимодействии и коммуникации, а также ограниченным, стереотипным и повторяющимся поведением [3]. Это психическое расстройство в ряде случаев дает сотруднику право на признание инвалидности, что устанавливает для работодателя ряд дополнительных требований и ограничений по нагрузке и организации рабочего места такого сотрудника.

Косвенно это также может влиять на репутацию компании. Инклюзивность и уважение к правам лиц с ограниченными возможностями здоровья способствуют формированию позитивного имиджа компании и укреплению ее взаимоотношений с клиентами и партнерами. Кроме того, работа с психическим здоровьем благоприятно сказывается на повышении эффективности работы сотрудников [1].

Особенность сотрудников с психическими расстройствами и расстройствами поведения заключается во внезапной потере функциональности (особенно в отсутствие должного лечения), падению продуктивности, ухудшению памяти, что ведет к увеличению количества прогулов или больничных, а для компании — к убыткам. Соответственно, работа по осведомлению сотрудников о видах психических заболеваний, а также бережное к ним отношение способно существенно снизить или ликвидировать данные риски [4; 5, с. 6].

Обращаясь к рекомендациям ВОЗ по улучшению психического здоровья работников, можно выделить ряд универсальных направлений деятельности организации, направленных на дестигматизацию психических расстройств и расстройств поведения<sup>1</sup>:

1. Организация обучения для менеджеров и управляющих лиц по вопросам психического здоровья. Такие знания обеспечат раннее распознавание симптомов, которые могут указывать на высокий уровень стресса у сотрудников, а также признаков, характерных для указанных выше психических расстройств и расстройств поведения. Обретение навыков открытой коммуникации и открытого слушания позволит менеджерам и управляющим лицам создать доверительные отношения с подчиненными, понизит риск возникновения споров. Изучение факторов, влияющих на уровень стресса у сотрудников, позволит управлять ими и корректировать организационные моменты, связанные с трудовым процессом [7].

2. Организация обучения для работников с целью повышения их общей грамотности и информирования по вопросам психического здоровья, с тем чтобы улучшить понимание вопросов психического здо-

---

<sup>1</sup> WHO guidelines on mental health at work: executive summary [Руководящие принципы по охране психического здоровья на рабочем месте: резюме]. Женева: Всемирная организация здравоохранения, 2022. Лицензия: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. С. 9.

ровья и уменьшить стигматизацию в отношении проблем психического здоровья на рабочем месте [7].

3. Проведение индивидуальных мероприятий для развития навыков управления стрессом и ослабления симптомов психических расстройств и расстройств поведения, включая проведение психосоциальных мероприятий и создание возможностей для физической активности коллектива во внерабочее время [3].

Таким образом, первой ступенью улучшения адаптации сотрудников с психическими расстройствами и расстройствами поведения может стать повышение уровня осведомленности сотрудников о вопросах психического здоровья, а также снятие стереотипов об обращении за квалифицированной психологической помощью.

### Библиографический список

1. *Вахрушева М. Ю.* Что такое Well-being и почему это важно // Труды Братского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. 2022. Т. 1. С. 63–65.

2. *Емельянов И. А.* Романтизация психических расстройств в массовой культуре современных подростков // Труды Братского государственного университета. Сер.: Гуманитарные и социальные науки. 2021. Т. 1. С. 27–30.

3. *Заковряжсин М. Ю.* Влияние профессионального стресса на психическое здоровье персонала // Вестник науки. 2024. Т. 2, № 6 (75). С. 1384–1393.

4. *Кацкина А. И.* Аутизм. Расстройство аутистического спектра. Валидность самодиагностики. Дестигматизация // Мировая наука: проблемы и инновации: сб. ст. LXXIX Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 30 мая 2024 г.). Пенза: Наука и просвещение, 2024. С. 206–208.

5. *Коновалова В. Г.* Психическое здоровье на рабочих местах: новый уровень проблем и их решения // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 11, № 6 (63). С. 5–13.

6. *Назарова Е. К.* Связь между программами благополучия сотрудников в области психического здоровья и корпоративной прибылью // Вестник науки. 2024. Т. 4, № 6 (75). С. 995–1004.

7. *Плаксин Р. М.* Психообразование как направление дестигматизации лиц с психическими расстройствами // Молодежь третьего тысячелетия: сб. науч. ст. XLVIII регион. студенч. науч.-практ. конф. (Омск, 1 апреля — 15 мая 2024 г.): в 2 ч. Омск: ОмГУ им. Ф. М. Достоевского, 2024. Ч. 1. С. 710–715.

8. *Федорова А. Э., Коронец О. А., Тонких Н. В.* Нарративный анализ негативных факторов в трудовой сфере // Социодинамика. 2017. № 9. С. 102–112.

9. *Черняк Н. Б.* Влияние психообразования на дестигматизацию психических расстройств // Система менеджмента качества: опыт и перспективы. 2020. № 9. С. 121–124.

Научный руководитель: **А. В. Назаров**

**М. Е. Воробьева, Н. С. Кононенко, В. М. Дубровин**  
АО «АЭМ-технологии», г. Санкт-Петербург

## **Нейрофизиологические особенности состояния ВНС у различных профессиональных групп**

**Аннотация.** В статье рассматривается реакция вегетативной нервной системы как индикатора стрессовых реакций. Актуальность темы связана с высоким уровнем стресса в профессиональной деятельности. Авторы используют метод вариационной кардиоинтервалометрии. Исследование показало, что ряд профессий обладают балансом вегетативной нервной системы, а некоторые профессиональные категории характеризуются преобладанием симпатического или парасимпатического отдела вегетативной нервной системы.

**Ключевые слова:** стресс; борьба со стрессом; проявление стресса; нейрофизиология стресса.

Стрессом называют неспецифическую реакцию организма на чрезвычайные раздражители, которая характеризуется стереотипными изменениями функции нервной и эндокринной системы. Центральная нервная система играет ведущую роль в этом процессе, так как именно здесь происходит первичная обработка информации о раздражителях, формирования ответной реакции и с помощью вегетативной нервной системы незамедлительная регуляции деятельности функциональных систем организма [1; 3].

Разный вид профессиональной деятельности вызывает напряжение различных систем организма, что приводит к формированию стресс-реакции и активации симпато-адреналовой системы. Соответственно по степени активности симпатического отдела нервной системы можно говорить о протекающих процессах стресса в организме [1]. Целью данной работы является изучить активность отделов вегетативной нервной системы у разных профессиональных групп для оценки уровня стресса.

В исследовании приняли участие 149 чел., принадлежащие к 10 различным профессиям, работающие в различных структурных подразделениях имеющие одинаковые условия труда. Средний опыт участников эксперимента на занимаемых должностях  $12 \pm 2$  лет. Для изучения активности отделов вегетативной нервной системы использовали метод вариационной кардиоинтервалометрии с помощью УПФТ-1/30 «Психофизиолог».

Был проведен анализ баланса симпатического отдела и парасимпатического отдела вегетативной нервной системы в зависимости от профессиональной группы на основе спектральных характеристик мощности дыхательных волн и медленных волн первого порядка (см. таблицу). Значения интегрального показателя баланса 0,7–1,5 говорит о гармоничном влиянии отделов ВНС на организм и здоровом течении всех фи-

зиологических процессов. Значение показателя  $>1,5$  показывает преобладающую деятельность симпатического отдела,  $<0,7$  парасимпатического отдела.

### Анализ баланса отделов вегетативной нервной системы в зависимости от профессиональной группы

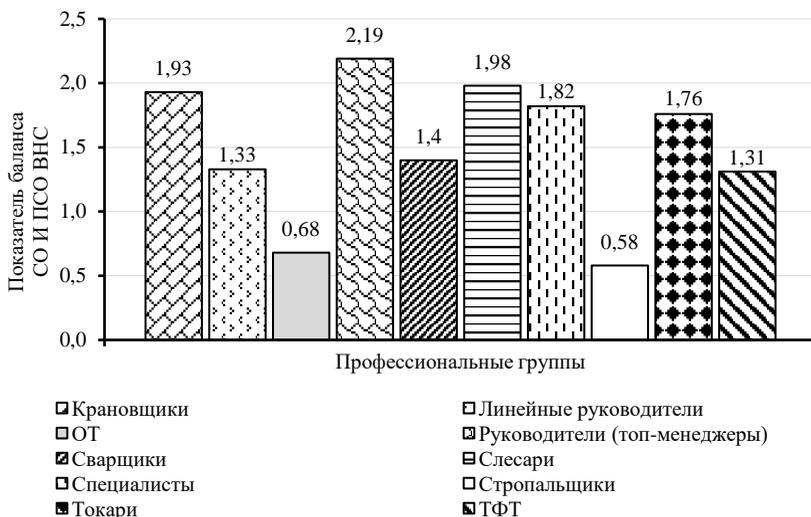
Профессиональная группа	Баланс СО и ПСО ВНС			p
	Me	Q <sub>1</sub> -Q <sub>3</sub>	n	
Крановщики	1,93	1,54-3,00	14	0,016*
Линейный руководители	1,33	0,98-1,81	17	
ОТ	0,68	0,48-1,04	9	
Руководители	2,19	1,52-3,67	15	
Сварщики	1,40	1,22-1,79	3	
Слесари	1,98	1,25-2,61	14	
Специалисты	1,82	0,94-2,65	41	
Стропальщики	0,58	0,56-0,59	2	
Токари	1,76	1,40-3,62	5	
ТФТ	1,31	0,79-2,01	29	

*Примечания.* \* Различия показателей статистически значимы ( $p < 0,05$ ); ОТ — работники общего физического труда с высоким уровнем напряженности и низкой тяжестью труда; ТФТ — работники тяжелого физического труда с низкой напряженностью.

При сопоставлении баланса отделов ВНС в зависимости от профессиональной группы, были установлены статистически значимые различия ( $p = 0,016$ ) (используемый метод: критерий Краскела — Уоллиса) [2].

Анализ показал (см. рисунок), что работники, относящиеся к группам крановщиков, руководителей на уровне топ-менеджеров, слесарей, специалистов офисных подразделений и токарей имеют преобладающее влияние симпатического отдела вегетативной нервной системы, что может говорить об активизации симпато-адреналовой системы и протекании процессов общих стрессовых состояний. При этом самые высокие показатели зарегистрированы в группе руководителей (топ-менеджеров) и превышают референтные значения на 46 %. У слесарей данные значения выше нормы на 32 %, у крановщиков на 29 %, у специалистов офисных подразделений на 21 %, у токарей на 17 %.

Группы работников общего физического труда и стропальщики имеют преобладающее влияние парасимпатического отдела вегетативной нервной системы, что может являться признаком активации стресс-лимитирующих систем и выработанных стратегий борьбы с неблагоприятными раздражителями. При этом, у стропальщиков данный показатель превышает норму на 21 %, а у работников общего физического труда на 3 %.



Анализ баланса отделов вегетативной нервной системы в зависимости от профессиональной группы

Исходя из полученных данных, можно предположить, что категории профессий, в которых зарегистрирована высокая активность работы симпатического отдела вегетативной нервной системы наиболее подвержены стрессу в виду высокой напряженности работы периферических анализаторов, высокой нагрузке на центральную нервную систему и низкой адаптационной способности в виду сложности технологических процессов. Высокая активность парасимпатического отдела вегетативной нервной системы характеризует гиперкомпенсационные процессы организма на воздействие стрессоров, что может говорить о дисбалансе системы регуляции в виду однообразия и монотонии труда. В обоих случаях для нормализации физиологических функций рекомендованы мероприятия по восстановлению баланса работы отделов вегетативной нервной системы, такими мероприятиями могут служить: БОС-тренинг, посещение релаксационных мероприятий, дыхательная гимнастика и т. д.

Совершенными профессиональными группами, с точки зрения работы вегетативной нервной системы, являются линейные руководители, сварщики и работники тяжелого физического труда, чья работа является наиболее сбалансирована с точки зрения сложности и полимодальности трудовых процессов и обеспечивает адекватную регуляцию организма, обеспечивая высокий адаптационный резерв [1; 3].

## Выводы:

1. Линейные руководители, сварщики и работники тяжелого физического труда обладают наивысшей степенью регуляции функций организма ввиду сбалансированности трудовых процессов.

2. Руководители (топ-менеджеры), слесари, крановщики, специалисты офисных подразделений и токари испытывают стресс и напряжение регуляторных систем в связи с высокой нагрузкой на периферические анализаторы и ЦНС.

3. Стропальщики и работники общего физического труда испытывают дисгармоничную реакцию на стресс ввиду однотипности и монотонности труда, и низкого тонуса нервных центров.

## Библиографический список

1. *Конonenko Н. С., Ткаченко П. В., Воробьева Ю. А., Несмачная А. А.* Влияние стрессовых нагрузок в анамнезе на проявление нарушений зрения // Вестник новых медицинских технологий. 2022. Т. 29, № 3. С. 5–8.

2. *Мартыненко А. А.* Методы статистической обработки данных в физиологических исследованиях // От молекулы к системной организации физиологических функций: материалы науч.-практ. конф. с междунар. участием, посвящ. памяти чл.-кор. РАМН, проф. А. В. Завьялова (Курск, 18–19 апреля 2024 г.). Курск: КГМУ, 2024. С. 74–76.

3. *Перишина К. В.* Нейрофизиологические механизмы стресса и депрессивных состояний и методы борьбы с ними // European Science. 2019. Т. 43, № 1. С. 78–83.

**Е. А. Курносова**

*Уральский государственный лесотехнический университет, г. Екатеринбург*

**Н. О. Вербицкая**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## Нейротренер в онлайн-образовании: новый виток развития педагогической деятельности

**Аннотация.** Статья посвящена устойчивой тенденции в современном образовательном пространстве, связанной с интеграцией различных технологий в процессы обучения. Авторы рассматривают особенности применения нейротехнологий, которые помогают существенно усилить эффективность образовательного процесса. Исследуются их возможности по адаптации обучения с учетом индивидуальных особенностей восприятия информации учащимися.

**Ключевые слова:** онлайн-образование; нейротренер; нейрообразование; нейронаука; педагогика.

Онлайн образование набирает обороты. Преимущества очевидны: экономия времени, доступность, многофункциональность. Онлайн образование не ограничивает в возможностях одновременного получения

новых знаний, профессий, специальностей, дополнительных профессиональных навыков. В наше время очень важно уметь адаптироваться и быть конкурентоспособным, а для этого необходимо постоянно обучаться. Значимость непрерывного образования связана с изменчивостью рынка труда, с таким фактором как профессиональная мобильность и наличием необходимых компетенций у работников [4]. Рынок онлайн-образования пестрит обучающими курсами, которые помогут развить любую компетенцию, получить профессию и даже научат как быть богатым не работая.

Основной вопрос как человеку справиться с таким объемом информации в непрерывном цифровом потоке, который является новой средой жизнедеятельности [3]. В связи с этим необходимо внедрение новых инновационных подходов в образовательные процессы, которые позволят переосмыслить подходы к обучению и помогут создать более гибкие, эффективные и персонализированные образовательные программы. Интеграция нейропедагогики в онлайн-образование открывает новые горизонты для развития педагогической деятельности.

Нейротренинг это новая функция педагога в развитии возможностей онлайн образования. Нейротренинг — новая педагогическая квалификация, соединяющая развивающие возможности нейротехнологий в развитии и корректировки нейрокогнитивных функций с процессами педагогической деятельности в онлайн образовании. Это является новым витком развития педагогической деятельности. Для этого требуется разработка специфических программ и методик для подготовки специалистов-нейротренингов, которые будут способны работать на стыке образования и нейронаук. При правильно выстроенном обучении, мы можем получить уникальных специалистов, которые не просто передают знания, навыки, свой опыт, но и анализируют учебную активность на основе данных о работе мозга. Специализированные методики нейротренингов, разработанные, индивидуально, для каждого вида обучения, могут быть ключевыми помощниками в руках современных педагогов.

Самым сложным является внедрение и адаптирование нейрообразования в образовательный процесс, но не со стороны образовательного учреждения, а со стороны обучающегося, так как далеко не каждый человек знает строение мозга, какой отдел за что отвечает. Соответственно нет понимания того, что мозг обучаем и можно повысить эффективность своих возможностей в сотни раз. При получении обучающей информации практически никого не волнует, что происходит с мозгом в процессе обучения, все ждут результатов, что информация легко усвоится, что обучение выстроено понятно, что присутствует теория и практика, а если что-то и не понятно, то значит это не важно. Но мало кто понимает, что на это можно повлиять с помощью нейротренинга.

Онлайн-образование — это своего рода выстроенная маркетинговая система и построено оно таким образом, что при изучении одного продукта возникает необходимость в изучении следующего, или наоборот нельзя поступить на курс, пока не прошел первую ступень, так называемая модульная система. Таким образом, процесс обучения становится постоянным и непрерывным, и вот уже нас поглотил «цифровой поток». Отсюда происходит эмоциональный хаос, нет понимания куда двигаться, зачем это нужно, происходит эмоциональное выгорание. При прохождении любого обучения эксперты рассказывают, как и что делать, но никто не рассказывает зачем. И если «мозг не понимает» зачем ему это делать, то и результат от такого обучения будет малоэффективным.

В связи с этим внедрение нейротренировок в образовательный онлайн процесс — необходимая задача. Нейротренировщик помогает выстроить процесс обучения таким образом, чтобы развивать когнитивные способности обучающегося в нужном направлении, помогает расставить акценты, чтобы обучение было понятным, экологичным и комфортным. Очень важно, во-первых, в каком состоянии обучающийся приступил к обучению, во-вторых, какой результат он хочет получить по окончании обучения, а в-третьих, какие ожидания от обучения. Например, если мы адаптируем онлайн обучение для оператора лесных машин, то большее внимание уделяется нейротренировкам на концентрацию внимания. Если обучение учителя-дефектолога, то необходимы нейротренировки для управления состоянием (развития эмоциональных качеств, сдержанности, управление стрессом), если это учитель ораторского мастерства, то уделяется внимание контролю над произвольными физиологическими параметрами (дыхание, мышечное напряжение и др.). Если это студент, то нужно выявить его потребности, научить не распыляться, найти точки роста и мотивации.

Рассмотрим применение нейротехнологий в образовательном процессе, их эффективность и возможность использования.

Нейроигры — основа нейротренировок в онлайн-пространстве, они помогают улучшать повседневные навыки (сон, отдых, концентрация внимания) [1]. Преимущества: доступность онлайн. Недостатки: при длительном использовании имеет раздражающий фактор.

Симуляционная среда — виртуальная реальность, значительно ускоряет процесс формирования профессиональных навыков, при соблюдении определенных условий (физические ощущения движения, действия, которые имитируют реальные физические ощущения). Преимущества: быстрый процесс формирования профессиональных навыков. Недостатки: использование вспомогательного оборудования [2].

Электроэнцефалография — помогает исключить или выявить признаки органического поражения ЦНС (эпилепсии, опухолей и травм мозга,

нарушений мозгового кровообращения, нейродегенеративных процессов). Преимущества: в моменте исследования можно провести взаимосвязь между вниманием и эмоциями, а также отследить изменения в ходе нейротренировок. Недостатки: невозможно использовать онлайн [5].

Таким образом, нейротренер в онлайн образовании — открывает новые горизонты для развития педагогики, способствует появлению новых адаптивных обучающих программ, делает обучение более персонализированным, комфортным и эффективным.

### Библиографический список

1. Александрова Л. Д., Богачева Р. А., Чекалина Т. А., Максимова М. В., Тимонина В. И. Нейротехнологии как фактор трансформации образовательного процесса // Профессиональное образование и рынок труда. 2021. № 4 (47). С. 98–113.

2. Вербицкая Н. О. Возможности нейроисследований и виртуальной реальности в формировании профессиональных навыков в симуляционных средах // Инновационное развитие профессионального образования. 2021. № 3 (31). С. 34–40.

3. Вербицкая Н. О. Цифровая трансформация непрерывного образования: новый виток развития нейропедагогики // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер.: Образование. Педагогические науки. 2019. Т. 11, № 3. С. 6–20.

4. Исаева К. В., Вантяева А. С. Непрерывное образование как один из трендов цифрового десятилетия // Социодинамика. 2023. № 10. С. 34–43.

5. Колодко В. Г. Электроэнцефалография как основной метод клинической нейрофизиологии // Научные итоги года: достижения, проекты, гипотезы. 2011. № 1-2. С. 16–21.

**А. В. Назаров**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## Переход к формированию быстрых навыков при освоении программ высшего образования

**Аннотация.** Предложен подход к адаптации образовательной программы к новым условиям конкуренции за доступное вне учебного процесса потенциальное рабочее время обучающейся молодежи с целью вовлечения в осваиваемую профессию. Подход основывается на смещении получения прикладного (профессионального) образовательного результата с конца образовательного цикла на промежуточные этапы, в том числе уже на первых курсах, чему способствует выявление комплекса быстро осваиваемых навыков.

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

По наступлении момента необходимости иметь собственный источник дохода и в начале трудовой жизни для молодежи важность начи-

нает обретать баланс по оси: длительность освоения навыков — уровень дохода — перспективы, Значимость деятельности же выступает на ведущие позиции по мере профессиональной осознанности. Конкурируют уже не «работа головой» и «работа руками», к ним добавляется «работа ногами», набирающая популярность в последние пять лет в том числе ввиду расширения легальных вариантов и расширения гаммы механизмов (инструментов) включения в нее при компактном (по времени и объему) сета навыков и знаний, но тем не менее пока не входящая в исследовательскую оптику (например: [3; 5; 6; 12]). Граничащая с неквалифицированным и низкоквалифицированным трудом и состоянием прекариата, она создает новую нишу занятости благодаря потенциальным возможностям заработка.

Согласно результатам лонгитюдного исследования образовательного-карьерных траекторий обучающихся (выпускников) тем или иным образом совмещали процесс обучения и работу 59,3 % респондентов (при этом только 21,6 % начинали на последних курсах либо на первом курсе магистратуры); при этом 76,2 % работающих респондентов были заняты в сфере услуг — как в области социальных услуг населению, технологичных, креативных услуг, так и в области прочих услуг, связанных с торговлей и потребительским сектором [7]. Отметим, что не приводились сведения о качестве трудоустройства выпускников — профильность, «статусность», заполнение вакантных должностей в системно значимых сферах, государственном секторе, ОПК, — однако данный слой знаний все еще остается проблемосодержащим, в том числе в части получения информации и корректной ее интерпретации [1; 2; 4; 9; 10; 11]. Однако независимо от возможности корректно оценить качество трудоустройства на больших масштабах, на уровне образовательных организаций необходимо выстраивание процессов, способствующих качественной занятости обучающихся и выпускников и их сохранение в профессии, т. е. получение позитивного опыта не только общего опыта в профессии, но и опыта вхождения в нее.

С одной стороны (внешней), подобная работа требует систематической коммуникации с работодателями и построения сети работодателей-партнеров для понимания текущей и перспективной потребностей в кадрах и скорее даже компетенций выпускников, выработки совместных программ содействия вхождения обучающихся в профессиональную деятельность.

С другой стороны (внутренней), в самом образовательном процессе могут требоваться корректировки, влияющие на возможность (качество и скорость) выхода обучающегося на профессиональный (профильный) рынок труда, получения иного содержания занятости в дополнение к образовательному процессу. И в данном случае мы подразумеваем

корректировки учебного плана и содержания дисциплин (рабочих программ) в начальных семестрах.

По изучении учебных планов по программам бакалавриата по очной форме обучения регионального опорного университета выявлено, что на первом курсе не на всех направлениях присутствуют дисциплины, связанные с введением в профессиональную деятельность либо раскрывающие отдельные направления деятельности в рамках профессии, а при наличии — практически везде зафиксирована одна дисциплина (курс). Вместе с этим в университете принята установка на проведение учебной практики за пределами образовательного учреждения, т. е. получение первичных профессиональных умений должно основываться на знаниях и универсальных компетенциях, полученных в рамках базовых дисциплин. Это создает определенный диссонанс для профильной организации (кадрового партнера образовательной организации) в плане определения содержания деятельности в рамках практической подготовки в форме практики и формирования мотивационной составляющей, а для студентов — также в мотивационной составляющей и в части формирования отчетной документации по практике. Для второго курса ситуация меняется ввиду появления в учебном плане профессиональных дисциплин и обучающие в целом более осознанно подходят к вопросам направления собственных усилий и стремлений, однако заложенные на предшествующем курсе основы (в частности, стресс от процесса) уже могут повлиять на будущий выбор. Вместе с этим не все дисциплины самодостаточны, необходима их взаимосвязь с другими для формирования компетентностного блока.

Существующий подход к процессу организации знаний в учебном процессе ориентирован на достижение максимального эффекта в конце обучения, предоставление рынку труда полностью сформированного специалиста, в том числе со значительным ориентиром на рамки квалификационного уровня из профессиональных стандартов, при этом такой специалист получает профессиональный опыт в течение учебной и производственной практик.

В продолжение ранее изложенного авторского подхода к систематизации навыков и компетенций [8] по блокам и уровням внутри отдельного блока (условно «базовом» и «прогрессивном») выдвигается идея о формировании более вовлеченного подхода, где вместо условно «линейной» предлагается «узловая» схема, смещение фокуса на получение промежуточных результатов при подготовке специалиста. А именно: вычленение и ранжирование аспектов (направлений, операций) профессиональной деятельности, а вернее, необходимых навыков — и формирование из них выборки с быстрым освоением (и перемещением в начало образовательного цикла) для того, чтобы студенты не только

старших курсов, но и младших могли, получив в образовательной организации определенный набор знаний и навыков, начать реализацию в профессиональной деятельности, предпочесть профильную деятельность, а не иные варианты, возможно и гарантирующие быстрый доход относительно высокого уровня. Эффект, а также определение быстрых навыков, проявляются не по окончании обучения, а в способности в процессе обучения вести деятельность на конкретном профессиональном участке с постепенным расширением доступного функционала, добровольном обогащении практическим профильным опытом.

Нельзя сказать, что и в настоящее время отсутствует представление о дисциплине как блоке знаний с завершенным, самодостаточным продуктом, однако в этом больше видится заслуга преподавателя, а не ориентации учебного процесса как такового, вместе с этим накладываются и ограничения по роли дисциплины в отношении остальных.

Такой подход может иметь и еще одну «упаковку»: акселератор, создание акселерационной программы по быстрым навыкам в профессии. В отношении технических (инженерных, производственных) направлений подготовки, причем скорее в отношении программ СПО, а не ВО, могут возникнуть ограничения, связанные с квалификационным допуском (получением разряда), однако для экономико-управленческой группы направлений подготовки жесткие ограничения не наблюдаются.

В дальнейшем исследование может быть продолжено в направлении применения сторителлинга для повышения вовлеченности в образовательный процесс и обоснования построения последовательности в освоении навыков: от быстрого — к синергии.

### **Библиографический список**

1. Булатова Г. А. Мониторинг и оценка трудоустройства выпускников вузов // Экономика. Профессия. Бизнес. 2017. № 4. С. 18–23.

2. Булатова Г. А. Трудоустройство выпускников высших учебных заведений: аналитический обзор статистических данных и материалов исследований // Экономика. Профессия. Бизнес. 2020. № 3. С. 14–20.

3. Волошина И. А., Новиков П. Н. Понятие навыка в составе образовательной и профессионально-трудовой терминологии // Социально-трудовые исследования. 2020. № 3 (40). С. 68–80.

4. Доржиева А. С., Шобдоева Н. В., Анганова Н. В. Мониторинг трудоустройства выпускников вуза // Аграрное образование в условиях модернизации и инновационного развития АПК России: материалы III Всерос. (нац.) науч.-метод. конф. (Улан-Удэ, 22 апреля 2022 г.). Улан-Удэ: Бурятская ГСХА, 2022. С. 136–145.

5. 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.

6. *Ломовцева Н. В.* Гибкие навыки студенческой молодежи в условиях VUCA мира // Акмеология профессионального образования: материалы 16-й Международ. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 17–18 марта 2020 г.). Екатеринбург: РГППУ, 2020. С. 95–99.

7. *Мальцева В. А., Розенфельд Н. Я.* Образовательно-карьерные траектории выпускников российских вузов на материале лонгитюдного исследования. М.: НИУ ВШЭ, 2021. 48 с.

8. *Назаров А. В.* Систематизация направлений навыков и компетенций в программах высшего образования // Достойный труд — основа стабильного общества: материалы XV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 14–18 ноября 2023 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. С. 110–114.

9. *Пыхтин А. И., Овчинкин О. В., Широкова Л. В., Запольский А. Д.* Система мониторинга трудоустройства выпускников как фактор повышения эффективности образовательной деятельности вуза // Современные наукоемкие технологии. 2019. № 2. С. 133–137.

10. *Селиверстова И. В.* Трудоустройство выпускников СПО: в чем специфика? // Научен вектор на Балканите. 2020. Т. 4, № 4 (10). С. 24–30.

11. *Тангарова М. С., Калягин А. Н.* Мониторинг трудоустройства выпускников как критерий эффективности деятельности медицинского вуза // Система менеджмента качества: опыт и перспективы. 2019. № 8. С. 25.

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

**О. Б. Постникова, Е. Г. Калабина**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Инструменты оценки уровня приверженности персонала организации (кейс АО «Сухоложское литье»)**

**Аннотация.** В статье представлены результаты применения социологических исследований в области управления приверженностью персонала. На основании анализа инструментов HR-аналитики показано, что применение социологических знаний качественно улучшает работу служб по работе с персоналом. Исследования помогают выявить и понять различные аспекты поведения и взаимодействия сотрудников в рабочей среде, а также определить проблемы, с которыми могут столкнуться работники и руководство организации.

**Ключевые слова:** управление персоналом; социологические исследования; мотивация; вовлеченность; социологический опрос; лояльность; удовлетворенность.

Управление персоналом — это не просто набор стандартных процедур, а сложный и динамичный процесс, требующий постоянного внимания и анализа. Наиболее распространенные трудности, с которыми сталкиваются компании: рекрутинг и отбор персонала, мотивация и удерж-

жание ключевых сотрудников, конфликты и непонимание в коллективе, оценка эффективности персонала.

Высокая потребность компаний в качественных данных о состоянии системы управления персоналом, в том числе об уровне приверженности сотрудников организации, объясняет популярность использования социологических инструментов для принятия решений: опросы и исследования, интервью, наблюдение, фокус-группы. История использования социологических инструментов в организационной практике насчитывает несколько этапов: первый этап (1920–1980 гг.) — «заводская социология», второй этап (1980–1990 гг.) — оценка управления персоналом организации, третий этап (2000-е гг.) — HR-аналитика [1].

По мнению В. С. Харченко, в настоящий момент в поле HR-исследований сложилась практика изучения социального самочувствия персонала организации [2]. Под социальным самочувствием мы понимаем комплексное описание того, насколько работники реализуют свои ожидания и притязания на текущем месте работы. Основные метрики, характеризующие социальное самочувствие персонала, это: вовлеченность персонала, приверженность, удовлетворенность и мотивация персонала. Оценка перечисленных индикаторов выполняется методами: методика Gallup Q12 (методика измерения удовлетворенности персонала института Гэллапа, также используется для исследования вовлеченности); методика измерения вовлеченности компании AON Hewitt (Kincentric); опросник для изучения мотивации MSI; методика измерения лояльности персонала Фредерика Райхельда (NPS или eNPS); методика Н. Доши и Л. МакГрегора (на основе теории абсолютной мотивации).

Интерес к применению социологических инструментов в управлении персоналом проявляют предприятия и организации различной отраслевой принадлежности, а для многих они являются неотъемлемой частью HR-стратегии. Госкорпорация «Росатом» более 10 лет проводит исследования вовлеченности персонала, уровень которой повысился за это время с 60 до 84 %. Это результат активного открытого диалога с персоналом<sup>1</sup>. В ОАО «РЖД» исследование «Удовлетворенность работой в компании и вовлеченность персонала» проводится ежегодно с 2010 г. На полигоне дороги составлена комплексная программа мер, ориентированная на повышение уровня удовлетворенности сотрудников по всем направлениям<sup>2</sup>. В компании «Норильский никель» постро-

---

<sup>1</sup> Быстрова Д. Как не допустить выгорания сотрудников и устранить бюрократию // Страна Росатом. 2022. 13 мая. URL: <https://strana-rosatom.ru/2022/05/13/kak-ne-dopustit-vygoraniya-sotrudnik/?ysclid=lx9bgliegd580808467> (дата обращения: 10.06.2024).

<sup>2</sup> Антич Ю. Вопрос по работе // Газета «Гудок». 2021. 23 июня. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9401/page/78314?id=196202&ysclid=lx9cp4lp1a133199057> (дата обращения: 10.06.2024).

ена серьезная работа по управлению и анализу вовлеченности сотрудников. По мнению руководства компании, это не просто социальная характеристика, а один из показателей эффективности менеджмента. В ежегодном анонимном и добровольном исследовании вовлеченности в «Норникеле» принимает участие более 35 тыс. сотрудников<sup>1</sup>.

Сравнительно недавно, с 2021 г., на небольшом промышленном предприятии Урала АО «Сухоложский литейно-механический завод» проводятся регулярные исследования вовлеченности сотрудников. С применением онлайн-платформы комплексного исследования вовлеченности и удовлетворенности работников служба HR-директора получает информацию об уровне вовлеченности, удовлетворенности и лояльности персонала, значениях индекса eNPS и Happy-индекса.

Уровень вовлеченности рассчитывается на основе оценки работником 10 метрик (ключевых факторов трудовой деятельности): состояние рабочего места, обеспеченность ресурсами, условия и оплата труда, отношение непосредственного руководителя, атмосфера в коллективе, сбалансированность процессов, корпоративные культурно-массовые и спортивные мероприятия; признание заслуг, информирование о деятельности предприятия и его перспективах; возможности обучения и карьерного роста. Внутри каждой метрики выделены субметрики. В метрике «условия и оплата» это — оплата, льготы, условия труда, безопасность, комфорт труда. Интересны субметрики в HR-индикаторе «баланс»: питание, счастье, стресс, фитнес, баланс.

По результатам исследования в 2021 г. ключевыми проблемами стали: в метрике «условия и оплата труда» — льготы (55,6 % респондентов отметили низкий уровень предоставляемых льгот и привилегий); в метрике «признание» — культура (48,3 % опрошенных отметили, что на предприятии не принято хвалить за хорошо сделанную работу); в метрике «баланс» респонденты отметили, что вынуждены часто задерживаться после завершения рабочего дня (20,7 %) и что им не удастся заниматься фитнесом на регулярной основе (44,8 %).

В таблице представлен сводный отчет по итогам исследования АО «Сухоложское литье» за 2021–2022 гг.

Анализ итогов опроса и работа над выявленными проблемами позволили руководству предприятия повысить значения HR-индикаторов и вывести их в 2022 г. из «красной» зоны в «зеленую». Эффект был достигнут благодаря тому, что службой по персоналу были инициированы

---

<sup>1</sup> *Управление персоналом и социальное партнерство. Отчет об устойчивом развитии ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2022 г.* URL: <https://sr2022.nornickel.ru/social/hr-management-social-partnership?ysclid=lx9dvk6ha2417452287#development-corporate-culture> (дата обращения: 10.06.2024).

и реализованы следующие мероприятия: работа по улучшению корпоративной культуры; внедрение системы развития карьеры работников; разработка и реализация проектов, направленных на трансляцию корпоративных ценностей; улучшение качества информационно-разъяснительной работы; смена поставщика средств индивидуальной защиты; устранение подвеченных работниками проблем (установка тепловых завес на воротах в цехах, изменение работы прачечной, благоустройство заводской парковки, модернизация и замена освещения на территории предприятия).

**Сводный отчет по итогам исследования вовлеченности  
АО «Сухоложское литье», %**

Индекс	2021	2022	Бенчмаркинг*	
			2021	2022
Вовлеченность	50,3	82,9	Среди худших	Выше среднего
Лояльность	75,6	90,7	Выше среднего	Среди лучших
Нарру-индекс	46,6	80,8	Среди худших	Среди лучших
Удовлетворенность	72,1	86,4	Среди худших	Среди лучших
eNPS	21,3	57,0	Ниже среднего	Среди лучших
Статистика участия	82,0	84,4		

*Примечание.* \* По России среди организаций подобного профиля.

В современных условиях социологические инструменты применяются для глубокого анализа данных о персонале, формирования целостной картины ситуации в компании, принятия взвешенных решений, оценки эффективности HR-стратегии. Проведение на регулярной основе комплексного социального опроса сотрудников дает возможность отслеживать показания основных показателей управления персоналом, зонах развития в HR-политике, выработке конкретных мер для улучшений; получению стратегического преимущества в условиях напряженной ситуации на рынке труда.

**Библиографический список**

1. *Батоврина Е. В.* Социологические инструменты HR-аналитики в управлении персоналом транспортных компаний // Современные технологии управления транспортным комплексом России: сб. материалов III нац. науч.-практ. конф. (Москва, 23 апреля 2021 г.). М.: Перо, 2021. С. 21–28.
2. *Харченко В. С.* Социальное самочувствие персонала организации: методики изучения основных HR-индикаторов // Управление культурой. 2022. № 2. С. 4–15.

**А. В. Токарь**

Уральский государственный лесотехнический университет, г. Екатеринбург

**Н. О. Вербицкая**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

## **Влияние искусственного интеллекта и нейронных сетей на образовательный процесс: риски и пути минимизации интернет-зависимости среди студентов**

**Аннотация.** В статье анализируются проблемы применения, использования, влияние искусственного интеллекта и нейронных сетей на образовательный процесс, преимущества и недостатки. Рассматриваются основные характеристики и риски интернет-зависимости среди студентов, пути их минимизации.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект; образовательный процесс; интернет-зависимость; профессиональное образование; нейронные сети; инновации в образовании.

Актуальность темы обусловлена тем, что искусственный интеллект (ИИ) и нейронные сети активно внедряются в образовательный процесс, однако их использование также может привести к ряду рисков, включая интернет-зависимость среди студентов. Инновации в профессиональном образовании на сегодняшний день — это обязательное условие для эффективного развития нашего общества, для подготовки высококвалифицированных специалистов разных сфер деятельности, конкурентоспособных, готовых творить в цифровой экономике.

Термин «искусственный интеллект» ввел Дж. Маккарти в 1956 г. на научной конференции, которая впервые осветила вопросы интеллектуализации электронно-вычислительной техники [3]. В толковом словаре по психиатрии приводятся следующие определения ИИ [2]:

1) научная область, объединяющая исследования и теории когнитивной психологии, а также компьютерных дисциплин с целью разработки искусственных систем, моделирующих мышление человека;

2) любой искусственно созданный интеллект. Работы по созданию искусственного интеллекта рекомендуют различать с работами по компьютерному моделированию, в которых воплощается интеллект программиста, а не самой машины;

3) абстрактная теория человеческой, животной и машинной познавательной деятельности, имеющая целью создание единой теории познания.

По мнению же М. И. Хубуловой, искусственный интеллект — уникальная технология, предназначенная для поиска, обработки, анализа, обобщения информации и принятия на основе имеющихся данных интеллектуального решения (схожего с человеческим) [4]. В свою очередь Е. Ю. Баракина приходит к выводу, что искусственный интеллект — это

самоорганизующаяся система, обладающая искусственными средствами для взаимодействия с окружающей средой, принимающая решения на основании информации и в соответствии со способностями и возможностями [1].

Довольно быстрыми темпами растет спрос на интеллектуальные системы обучения, так как на сегодняшний день педагоги осознают, что благодаря таким системам возможно значительно улучшить результаты студентов, за счет использования ИИ для предоставления каждому обучающемуся именно индивидуального опыта, оценка знаний и целевое руководство в свою очередь позволяет получать немедленную обратную связь. Помимо этого, педагогический состав с легкостью может адаптироваться к индивидуальной траектории и темпу обучения. Однако использование ИИ и НС в образовании может быть полезным только если применять их разумно и сочетать с традиционными методами обучения, в противном случае можно получить обратный эффект.

Педагог может скорректировать негативное влияние ИИ и НС на обучающихся следующим образом:

- подготовить сознание обучающихся к сопротивлению негативным информационным воздействиям, формировать информационную грамотность, учить отличать качественную информацию от некачественной;
- обучать студентов способам защиты от вредной информации, например, обучать критическому мышлению, анализу, умению распознавать фейковые новости и пропаганду;
- развивать способность противостоять негативному влиянию социальных сетей и других онлайн-платформ;
- организовывать воспитательные мероприятия и дискуссии, направленные на формирование у обучающихся моральных ценностей, уважения к другим людям и обществу в целом;
- сотрудничать с родителями и другими педагогами для обеспечения информационной безопасности и поддержки обучающихся в вопросах противостояния негативным влияниям ИИ и НС.

Динамика использования ИИ и НС в образовательном процессе характеризуется ростом интереса и внедрением этих технологий в различные сферы образования. Искусственный интеллект и нейросети помогают автоматизировать рутинные задачи преподавателей и профессорско-преподавательского состава, создавать персонализированные планы и траектории обучения в зависимости от поставленных задач.

При неправильном внедрении и использовании ИИ и НС в учебном процессе существуют определенные риски для педагогов:

- 1) недостаточная подготовка педагогов в области использования новых технологий, решением будет — постоянное совершенствование

своих знаний, освоение новых компетенций в данной области (стажировки, курсы повышения квалификации);

2) возможное сопротивление со стороны обучающихся и их родителей, причиной возможны страхи от нехватки информации, касаемо данной области;

3) риск потери контроля над учебным процессом и снижение качества образования, решением будет обмен опытом с коллегами и наставниками;

4) возможность возникновения этических проблем, связанных с использованием персональных данных обучающихся, во избежание данной ситуации обязательное соблюдение законодательства по защите персональных данных согласно Федеральному закону от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ;

5) необходимость разработки нормативно-правовых аспектов применения ИИ и НС в образовании.

По данным SuperJob, в 2023 г. 15 % молодых людей (до 34 лет) считают себя интернет-зависимыми, а 32 % скорее согласны с этим. 59 % опрошенных этой возрастной группы отмечают у себя симптомы интернет-зависимости<sup>1</sup>. Место проведения опроса: Российская Федерация, респонденты из 378 населенных пунктов. Период проведения: 1–2 августа 2023 г. Исследуемая совокупность: экономически активное население РФ старше 18 лет. Размер выборки — 1 600 респондентов.

Чтобы педагог мог предостеречь студентов от психологических проблем при использовании ИИ и НС в образовательном процессе и минимизировать риски интернет-зависимости, он должен сам обладать необходимыми знаниями и навыками в области педагогики, психологии и информационных технологий.

Педагог должен:

– объяснить студентам преимущества и ограничения использования ИИ и НС в образовании, а также возможные последствия для их психологического благополучия;

– развивать у студентов навыки саморегуляции и управления стрессом, чтобы они могли справляться с возможными негативными последствиями использования ИИ и НС;

– проводить регулярные беседы и консультации со студентами, чтобы выявлять возможные психологические проблемы и оказывать своевременную помощь.

---

<sup>1</sup> *Каждый* восьмой россиянин уверенно причислил себя к интернет-зависимым / Исследовательский центр портала Superjob. 2023. 4 авг. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114184/kazhdyj-vosmoj-rossiyanin-uverenno-prichislil-sebya-k-internet-zavisimym> (дата обращения: 16.09.2024).

Искусственный интеллект может быть, как спасением, так и угрозой для человечества. С одной стороны, он помогает справляться с различными задачами, ускоряет прогресс и повышает эффективность работы. С другой стороны, ИИ может представлять угрозу, если вместо сотрудничества на благо созидания он станет неуправляемым или начнет замещать человеческий труд. Важно использовать эту технологию ответственно и соблюдать этические нормы для обеспечения безопасного внедрения ИИ в нашу жизнь.

### Библиографический список

1. *Баракина Е. Ю.* К вопросу формирования перспективной терминологии в области правового регулирования применения искусственного интеллекта // Юрист. 2020. № 9. С. 56–65.
2. *Блейхер В. М., Крук И. В.* Толковый словарь психиатрических терминов: в 2 т.: ок. 3000 терминов. Т. 2. (Н — Я) / под ред. С. Н. Бокова. Изд. доп. и перераб. Ростов на/Д: Феникс, 1996. 445 с.
3. *Воронцова И. В., Луконина Ю. А.* Дефиниция «искусственный интеллект» и ее семантико-процессуальное значение в судебной системе России и зарубежных стран // Российский судья. 2020. № 10. С. 41–45.
4. *Хубулова М. И.* Искусственный интеллект в сфере труда // Трудовое право в России и за рубежом. 2022. № 3. С. 45–47.

**А. А. Шумилов**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### Влияние цифровых коммуникаций на социально-психологический климат в коллективе

**Аннотация.** Статья посвящена влиянию цифровых коммуникаций на социально-психологический климат в коллективе. Рассматриваются четыре основные зоны ответственности внутреннего коммуникатора. Показано, при каких обстоятельствах в коллективе может царить благоприятный социально-психологический климат. Приведены примеры успешных проектов компаний, которые формируют благоприятный климат внутри коллектива и оказывают позитивное влияние на трудовую деятельность сотрудников организации.

**Ключевые слова:** цифровые коммуникации; внутренние коммуникации; социально-психологический климат; внутренний коммуникатор; коллектив; взаимодействие людей; трудовая деятельность.

На сегодняшний день мало кто будет спорить с тем фактом, что цифровые коммуникации уже стали неотъемлемой частью нашей жизни, встречаясь как в личном общении, так и вовсе в рабочем. Свою актуальность они получили еще со времен пандемии, которая, в свою очередь, привела людей к массовому переходу на удаленный формат работы. Со-

циальные сети, платформы для видеоконференций и мессенджеры стали основными средствами коммуникаций между людьми, между руководством и ее сотрудниками в компаниях. Возможно, пандемия и сошла на ней, но одно можно сейчас сказать точно — цифровые технологии остались с нами навсегда [3]. Плохо это или хорошо, вопрос достаточно непростой. Однако ответом на него будет то, какой социально-психологический климат царит в коллективе от использования в нем цифровых технологий для поддержания коммуникаций.

Социально-психологический климат в коллективе — это ментальное и эмоциональное состояние людей, которое оказывает огромное влияние на то, как сотрудники в организации взаимодействуют друг с другом, что является следствием эффективности и общего благополучия компании. Во многом из-за этого роль цифровых коммуникаций имеет такое большое значение.

Данная тема на сегодня является актуальной, потому что изучение, понимание и управление внутренними коммуникациями с помощью цифровых технологий становится ключевым фактором успешного управления персоналом и формирования в нем благоприятного социально-психологического климата, который напрямую влияет на эффективность трудовой деятельности сотрудников организации [2]. В рамках статьи будет изучено, что такое цифровые коммуникации, разобраны успешные кейсы внедрения их в компании, а также будет сказано о том, какое влияние они имеют на формирование социально-психологического климата в коллективе.

В каждой компании вне зависимости от ее специфики или же назначения есть человек, который будет являться душой этого коллектива. Он то самое связующее звено между людьми с разным мышлением и видением тех или иных процессов мироздания. В трудовом коллективе такой человек носит название внутреннего коммуникатора. Данный человек своего рода адвокат сотрудников в компании. Его основной задачей является то, чтобы сотрудники были на связи с бизнесом, а этот самый бизнес слышал своих сотрудников.

Зон ответственности внутреннего коммуникатора существует четыре [1]. Первая зона ответственности — это обеспечение доступа к информации внутри коллектива через мессенджеры или корпоративный портал. Вторая зона ответственности — это организация регулярных формальных и неформальных мероприятий, которыми могут быть ежемесячные встречи и благотворительные акции. Третья зона ответственности — это планирование организационных мероприятий таких как день рождения компании. Четвертая зона ответственности — это совместно с командой топ-менеджеров заниматься созданием, изменением

и внедрением корпоративных ценностей компании. Когда практически все компании перешли на удаленный формат работы по причине пандемии, внутренним коммуникаторам пришлось находить онлайн-решения в области коммуникации с сотрудниками, благодаря которым общение между людьми никуда не ушло, хоть и обрело иную форму.

В такие моменты очень важно было проявить заботу о психологическом состоянии команды. Эта забота проявлялась в том, что внутренние коммуникаторы помогали людям абстрагироваться от мировых событий, сокращая уровень тревоги с помощью сотрудничества с онлайн-сервисами психологической помощи.

Также немало важным является тот факт, что в трудные времена намного актуальней роль информирования. Внутренние коммуникаторы и до этого были связующим звеном между бизнесом и сотрудниками, а во времена пандемии именно они общались с сотрудниками, честно рассказывая им как обстоят дела в компании, и какая у нее стратегия. Это подтверждает тот факт, какое огромное влияние оказывают внутренние коммуникации на социально-психологический климат внутри коллектива в непостоянное для всех время.

Когда закончилась пандемия, работы у внутренних коммуникаторов не стало меньше, а наоборот намного больше, ведь поддержание эмоциональной стабильности актуально не только во времена кризиса. К тому же цифровые технологии и без того стремительно развивались до пандемии, а после нее и по сегодняшний день они и вовсе стали неотъемлемой частью практически всех компаний, каждая из которых по-своему ими пользуется, а некоторые и вовсе придумывают свои кейсы, которые формируют благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Одним из ярких примеров является банк «Открытие»<sup>1</sup>. Он разработал стратегию антикризисных коммуникаций как инструмент работы с лояльностью. Суть стратегии заключается в создании корпоративного портала, на котором сотрудникам давали актуальную информацию о текущем состоянии компании, а также помогли им бороться с тревожностью, вытесняя переживания и сомнения и заменяя их соревновательным духом и гордостью за свою команду. В саму же стратегию антикризисных коммуникаций вошли четыре проекта.

Первый проект — это запуск корпоративного телеграмм-канала. Это было сделано для тех, у кого нет возможности читать новости портала каждый день.

---

<sup>1</sup> Банк «Открытие» — Стратегия антикризисных коммуникаций как инструмент работы с лояльностью / Интеркомм. URL: <https://intercomm.media/cases/bank-otkrytie-strategiya-antikrizisnyh-kommunikaczij-kak-instrument-raboty-s-loyalnostyu/> (дата обращения: 21.09.2024).

Второй проект — это возвращение корпоративного спорта благодаря возобновлению его финансирования.

Третий проект — это серия обращений первого лица, на которых объяснялась текущая ситуация.

Четвертым проектом являлся челлендж по количеству шагов, который организовывали с помощью приложения Pacer. Каждую неделю награждали тех, кто ходил более ста тысяч шагов в неделю.

Компания не потеряла свой статус благодаря данным проектам, связанным с коммуникациями, которые благоприятно отразились на социально-психологическом климате внутри коллектива.

Еще одним примером цифровых коммуникаций, которые благоприятно повлияли на социально-психологический климат внутри коллектива стал проект компании «Самокат», которая подготовила геймифицированную платформу, с помощью которой сотрудники компании поэтапно изучали районы города, познакомились с другими сотрудниками<sup>1</sup>. Для того, чтобы участникам было интересно, компания разработала несколько форматов такие как, аудиоквесты, викторины и квизы. Задания же были не только индивидуальными, но еще и командными, что, в свою очередь, помогло сформировать доверие, взаимопонимание и сотрудничество внутри коллектива. Этот проект помог компании «Самокат» в 2023 г. увеличить знание ценностей компании на 3,5 % в сравнении с предыдущим годом, а также увеличить вовлеченность и вовсе на 24,3 %. Опять же все дело в благоприятном социально-психологическом климате, который способствует повышению эффективности сотрудников в коллективе, влияет на их вовлеченность, а вот уже за него стоит благодарить внутренние коммуникации с использованием цифровых технологий, которые и помогли компании в ее проекте.

Таким образом, влияние цифровых коммуникаций на формирование социально-психологического климата имеет огромное значение. Формирование в коллективе благоприятного социально-психологического климата возможно только если компания и внутренний коммуникатор в ней правильно используют цифровые технологии для коммуникации с людьми, а также связи бизнеса с коллективом.

### Библиографический список

1. *Николов А.* Коммуникация с персоналом как инструмент мобилизации внутреннего резерва эффективности // Управление человеческим потенциалом. 2005. № 4. С. 13–20.

---

<sup>1</sup> *Самокат 5.0: Исследуй город ценностей / Интеркомм.* URL: <https://intercomm.media/cases/samokat-5-0-issleduj-gorod-czennostej/> (дата обращения: 21.09.2024).

2. Хмелькова Н. В. Социально-психологический климат: благоприятный и неблагоприятный // Психология в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2022. № 3. С. 142–148.

3. Яворский Н. К. Цифровые технологии в системе управления персоналом // Молодой ученый. 2020. № 19 (309). С. 260–262.

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

**Л. В. Щербаков**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Использование информационных технологий для управления стрессом в организациях**

**Аннотация.** Статья посвящена применению информационных технологий для управления стрессом. Рассматривается актуальность использования информационных технологий в борьбе со стрессом. Приведены варианты реализации инструментов борьбы со стрессом в организациях, в том числе приложения психологической поддержки сотрудников.

**Ключевые слова:** информационные технологии; стресс; технологии управления стрессом; организации; психологическая поддержка.

В современном мире ни для кого уже не будет новостью тот факт, что информационные технологии все больше проникают в различные сферы нашей жизни, окутывая нас своими возможностями, дабы помочь справиться с тяжелыми рутинными рабочими процессами или же просто наладить наше психическое благополучие, не дав стрессу и тревоге завладеть нами. Проблема стресса касается не только каждого из нас, но и, в целом, организаций, в которых трудятся сотрудники компаний. В связи с быстро развивающимися технологиями управление стрессом приобретает все большее значение. Связано это с тем, что информационные технологии предоставляют организациям инструменты и решения для эффективного управления стрессом среди сотрудников.

Прежде чем говорить про то, что из себя представляют информационные технологии, помогающие организациям в борьбе со стрессом у своих сотрудников, хотелось бы прояснить, что такое вообще стресс. Стресс — это реакция организма человека на физическое или психологическое воздействие, которое нарушает состояние его нервной системы. Стресс возникает в моменты наиболее интенсивной реакции, когда ситуация становится непреодолимой [1]. В организациях стресс может возникать из-за перечня множества факторов, которыми могут быть: высокая нагрузка, конфликты с коллегами, отсутствие поддержки со стороны руководства, неудобства в офисе, а также неопределенность.

Длительное пребывание в состоянии стресса приводит к снижению производительности, ухудшению психического и физиологического здоровья сотрудников, а также, как точка невозврата, к увольнениям [2].

Использование информационных технологий в организации позволяет снять стресс и избавиться от тревожности, если они проявляются в легкой форме. Также существенная значимость информационных технологий для руководителей заключается в анализе данных и мониторинге эмоционального состояния сотрудников [4]. Благодаря этим данным можно выявить факторы, которые способствуют стрессу, а далее разработать стратегии для его снижения.

Стоит сказать, что использование информационных технологий и инструментов, которые они дают, предоставляют организациям вариативность в борьбе со стрессом.

Если говорить о самих вариантах борьбы со стрессом, то следует описать несколько возможных способов.

1. Виртуальные тренировки по управлению стрессом включают множество мобильных приложений и онлайн-ресурсов, которые предлагают сотрудникам организаций рекомендации и занятия. В этих приложениях содержатся материалы, связанные с медитацией, методами релаксации, а также советы по поддержанию своего психического благополучия [5]. Примерами подобных приложений выступают Headspace и Calm. Существуют также программы поддержки сотрудников, такие как Employee Assistance Program (EAP) Software, которые предлагают онлайн-консультации и помощь в кризисных ситуациях. Некоторые приложения, например, Moodpath и Daylio, позволяют отслеживать уровень стресса и эмоциональное состояние. Кроме того, инструменты для управления задачами и временем, такие как Asana и Trello, помогают сотрудникам организовать свою рабочую нагрузку, что способствует снижению рабочего стресса.

2. Информационные технологии также способствуют внедрению в организацию удаленного формата работы, что позволяет сотрудникам более гибко организовывать свое рабочее время и эффективнее справляться со стрессом, вызванным загруженным графиком.

3. Современные информационные технологии дают возможность собирать и анализировать информацию о стрессе сотрудников, чтобы затем руководители организаций на основе факторов, из-за которых возникает стресс, могли сформировать стратегию борьбы с ним у себя в компании.

4. Автоматизация рутинных задач с помощью использования информационных технологий, дабы снизить нагрузку на сотрудников путем уменьшения стресса, вызванного рутинностью выполняемых задач.

Это особенно актуально в тех организациях, где сотрудники часто выполняют монотонные задачи.

5. Бот психологической поддержки — это относительно новый информационный инструмент, который довольно популярен в использовании [3]. Его главным преимуществом является анонимность, что позволяет пользователям открыто и спокойно общаться, делясь своими проблемами. С помощью ряда вопросов и ответа на них пользователя бот оценивает необходимость к посещению профессионального психолога. Также бот предлагает пользователям ряд психологических упражнений, которые помогут снять стресс и справиться с тревожностью. Примерами выступают бот Monday4me или же бот от Сбербанка Кружок поддержки. Любая организация может внедрить к себе подобного бота, чтобы знать, что беспокоит ее сотрудников, при этом важно предоставить им возможность к конфиденциальности, что, в свою очередь, также может повысить лояльность коллектива к компании.

Таким образом стоит сказать, что данные варианты внедрения информационных технологий в организацию не только помогают снизить уровень стресса, но также могут улучшить общее психологическое и физическое состояние сотрудников. Организации, которые умело применяют у себя информационные технологии для борьбы со стрессом в значительности степени могут ожидать у себя в компании улучшения производительности, удовлетворенности и лояльности своих сотрудников, что, в конечном итоге, способствует достижению успеха на рынке труда.

### Библиографический список

1. *Абрамова Г. С.* Общая психология: учеб. пособие для вузов. М.: Академический Проект, 2020. 496 с.
2. *Барсукова С. А.* Управление конфликтами и стрессами в организации: учеб. пособие: в 2 ч. Пенза: ПГУ, 2020. Ч. 2. 92 с.
3. *Бодров В. А.* Информационный стресс: учеб. пособие для вузов. М.: ПЕР СЭ, 2020. 353 с.
4. *Субочев Н. С.* Цифровые инструменты управления адаптацией персонала в современных организациях // Социально-гуманитарные знания. 2019. № 3. С. 15–19.
5. *Zinurova R., Turner E.* HR: The Key Elements: руководство. Казань: КНИТУ, 2019. 116 с.

Научный руководитель: **М. И. Рыжикова**,  
кандидат экономических наук, доцент

# Правовые и духовно-нравственные основы достойного труда

---

**В. Н. Мамяченков**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## Охрана женского труда в СССР

**Аннотация.** Статья посвящена актуальной, но недостаточно разработанной теме. При ее написании автор использовал законодательно-нормативную базу бывшего СССР, публицистическую литературу и материалы, представленные в сети Интернет. Делается вывод, что советское законодательство, регулирующее условия использования женского труда, отличалось несовершенством разработки и формализмом правоприменительной практики.

**Ключевые слова:** СССР; трудовые отношения; женский труд; законодательно-нормативная база; формализм.

Автор настоящей статьи не впервые обращается к проблематике истории развития правовых основ трудовых отношений в нашей стране [2; 3]. Теперь же речь пойдет о том, как охранялся труд женщин, работающих в различных сферах экономики Советского Союза.

Надо сказать, что довольно долгое время после образования страны под названием СССР ее власти не придавали особого значения проблемам охраны не только женского труда, но и труда вообще. Так, в тексте первого (от 10 июля 1918 г.) и второго (от 31 января 1924 г.) вариантов Конституции СССР об этом не говорится ни слова. И только в третьем ее варианте от 5 декабря 1936 г., почти через 20 лет после установления советской власти в стране, в статье 12 появились слова о том, что «Труд в СССР является обязанностью и делом чести каждого способного к труду гражданина по принципу: „кто не работает, тот не ест“», а также о том, что «В СССР осуществляется принцип социализма: „от каждого по его способности, каждому — по его труду“». Наконец, в ст. 118 декларировались право граждан СССР на труд вообще, а в ст. 122 — равные права женщины и мужчины на труд и его оплату<sup>1</sup>.

Рассуждая о теме нашей статьи, нельзя не сказать, что особая охрана труда женщин является важным элементом всей системы охраны материнства, детства и семьи. Такое внимание к охране женского труда имеет целью предохранение женского организма от различных негативных факторов производственного процесса. При этом такая охрана направлена не только на сбережение здоровья женщин, но и на охрану здоровья будущих поколений, рождаемых трудящимися женщинами.

---

<sup>1</sup> Конституция СССР от 5 декабря 1936 г.

Говоря юридическим языком, особая охрана труда женщин представляет собой устанавливаемую специальными нормами система правовых мероприятий, обеспечивающая безопасность условий труда для организма матери (будущей матери) и ее потомства с учетом физиологических особенностей женского организма. Упомянутые специальные нормы уже в современной Российской Федерации зафиксированы в ее Трудовом кодексе от 2001 г. Однако путь к пониманию советским обществом изложенных выше в общем-то простых истин был длительным и непростым. Впрочем, и в наши дни сама идея о необходимости полного трудового равноправия полов постоянно приходит в противоречие с другой идеей — охраны женского здоровья вообще, и прежде всего — репродуктивной функции женщины.

Руководство СССР на первых порах утвердило самое, пожалуй, гуманистичное для своего времени законодательство относительно женского труда, предоставив трудящейся женщине не виданные до того социальные гарантии. И цели принятых законов и положений были вполне достойными — избавить женскую половину населения страны от гнета домашнего быта, предоставить необходимые средства для жизни в до- и послеродовом периоде, превратить женщину в полноценного строителя социалистического общества. Так, уже Кодекс законов о труде РСФСР от 1922 г. (ст. 903) запрещал привлекать к трудовой повинности женщин старше 40 лет, кормящих матерей, женщин на последней стадии беременности и рожениц в первые 8 недель после родов, а также матерей-одиночек, имеющих детей до 8 лет, не допускал женщин в «особо тяжелые и вредные для здоровья производства и подземные работы», а также к производству в ночное время (хотя в отдельных отраслях женский ночной труд допускался).

Однако, как это зачастую происходило в советском обществе (вспомним хотя бы знаменитую «сталинскую» Конституцию 1936 г., повсеместно нарушаемую и неисполняемую), правоприменительная практика использования женского труда демонстрировала совсем другую картину. На самом деле в реальном производстве и в промышленности, и в сельском хозяйстве, и в строительстве, как и в царской России до 1917 г., сохранялась горизонтальная и вертикальная гендерная сегрегация. Результатом этого явилась массовая практика вытеснения трудящихся женщин в малооплачиваемые и непрестижные сектора экономики, предоставление им неквалифицированной работы с заведомо низкой оплатой труда, недопущение их к руководящим должностям и т. д. (Правда, справедливости ради скажем, что такая практика существовала в то время в абсолютном большинстве стран мира.)

Что же касается физических нагрузок для женщин, то «Предельные нормы переноски и передвижения тяжестей взрослыми женщи-

нами», утвержденные в 1932 г., допускали их в такой редакции: ручная переноска по ровной поверхности — 20, на одноколесных тачках — 50, на трех- или четырехколесных ручных тележках — 100, на двухколесных ручных тележках по ровной поверхности — 100, в вагонетках по рельсам — 600 кг<sup>1</sup>. И это только то, что касалось переноски и перевозки тяжестей, не считая других тягот любого производства. Комментарии тут, как говорят, излишни...

Но самое главное: до начала 1970-х гг. в Советском Союзе никто и не думал всерьез об охране женского труда от воздействия различных вредоносных факторов производственных процессов, не говоря уже об облегчении жизни трудящихся женщин вообще. Между тем женский труд самым активным образом применялся во всех отраслях экономики страны, а в бюджетной сфере — в особенности (за исключением армии и спецслужб). Так, если в 1935 г. женщины составляли около 40 % промышленных рабочих, то после окончания Великой Отечественной войны — уже 55<sup>2</sup>. Огромное количество женщин работало в сельском хозяйстве, в том числе механизаторами. Характерный пример — судьба Прасковьи Никитичны Ангелиной (1913–1959 гг.), организатора первой в СССР женской тракторной бригады. В 1938 г. она прославилась лозунгом «Сто тысяч подруг — на трактор!» (ведь мужчин катастрофически не хватало). Власть, как могла, обласкала ее за этот почин, наградив двумя золотыми звездами Героя Социалистического Труда, тремя орденами Ленина, орденом Трудового Красного Знамени, медалями, сделав ее лауреатом Государственной премии СССР, депутатом Верховного Совета СССР, делегатом трех съездов партии и т. д. и т. п. Но жизнь Ангелиной оборвалась уже в 46 лет. Возможно, она прожила бы дольше, если бы больше уделяла внимания своему здоровью, а не работе на тракторе.

Излишне говорить, что в тяжелые военные годы без применения массового женского труда во всех сферах экономики и бюджетной сферы достижение Победы было бы просто невозможно. При этом женский труд широко использовался и на тяжелых работах, например, в горнодобывающей промышленности и металлургии, на вредных химических производствах и т. д. Что же касается Вооруженных Сил, то там не осталось почти ни одной воинской специальности, которая бы не была освоена женщинами: они служили и летчиками, и танкистами, и снайперами, и зенитчицами, и связистами, и саперами, и (наверное,

---

<sup>1</sup> *Постановление НКТ СССР от 14 августа 1932 г. // Охрана труда: сборник постановлений и правил. М.: Профиздат, 1958. С. 200.*

<sup>2</sup> *Флинт С. Не пушать! Краткая отечественная история запретов на профессию для женщин // Нож — Ежедневное чтение умного человека. 2022. 14 янв. URL: <https://knife.media/forbidden-job/?ysclid=m10xjk6klq964563326> (дата обращения: 15.09.2024).*

чаще всего) медработниками и санитарями. В свете сказанного нелишне будет напомнить, что в немецкой армии женщины категорически не допускались даже к исполнению обязанностей санитаров — это было привилегией мужчин. В литературе можно найти упоминание о том, что в рядах Красной Армии в годы войны из 34 млн призванных в нее насчитывалось до 1 млн женщин [1, с. 22]. Естественно, что говорить об охране женского труда в военное время просто бессмысленно.

В 1950–1960-х гг. каких-либо существенных изменений в охране женского труда не произошло. Определенный прорыв произошел в 1971 г. с принятием нового КЗОТа, где в гл. XI подробно регламентировался труд женщин, и данная проблема стала предметом повышенного внимания профсоюзов. Но, конечно, так называемые специальные нормы, образующие усиленную охрану труда женщин (нормы и правила техники безопасности и производственной санитарии — гигиены труда) и предусматривающие, например, обязательное наличие помещения для личной гигиены женщин, появятся еще гораздо позже — в конце прошлого и начале нынешнего веков (например, «Гигиенические требования к условиям труда женщин» от 28 октября 1996 г.).

Подводя итоги нашей небольшой статьи, позволим себе сделать следующий вывод: охрана женского труда в бывшем СССР во многом носила слишком формальный и декларативный характер. Хотя, конечно, при этом нельзя отрицать, что упомянутую проблему наряду с проблемой гендерной дискриминации даже в наши дни можно считать в какой-то мере разрешенной разве что в наиболее развитых индустриальных странах.

### Библиографический список

1. *Балибалова Д. И.* По законам военного времени // Женщины и женское движение за мир без войн и военных конфликтов (К 70-летию Победы в Великой Отечественной войне): материалы Восьмой междунар. науч. конф. РАИЖИ и ИЭА РАН (Старый Оскол, 8–11 октября 2015 г.): в 2 т. М.; Старый Оскол: ИЭА РАН, МИСиС, 2015. Т. 1. С. 21–24.

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.

**Т. В. Сысоева**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Актуальные проблемы, связанные с достойным трудом адвокатов**

**Аннотация.** В статье анализируется деятельность адвоката с точки зрения достойного труда. Автором делается вывод, что оплата труда адвокатов, участвующих в делах по назначению правоохранительных органов, должна быть почасовой. Высказывается точка зрения по поводу улучшения условий труда адвокатов. Раскрывается понятие «гонорар успеха», а также высказывается мнение самого автора о зависимости вознаграждения от результата дела.

**Ключевые слова:** достойный труд; адвокат; юридическая помощь; оплата труда; условия труда.

Актуальность выбранной темы обусловлена не только спорными вопросами, но и пробелами в настоящем законодательстве, которое регулирует деятельность адвокатов. Адвокатура в России имеет свою давнюю историю, как становления, так и развития. На протяжении уже более 20 лет правовое регулирование деятельности адвокатов осуществляется Федеральным законом от 31 мая 2002 г. № 63 «Об адвокатской деятельности и адвокатуре», однако до настоящего времени многие вопросы, связанные с деятельностью адвокатов, нуждаются в доработке. Основная часть работы адвокатов связана с защитой подозреваемых, обвиняемых, подсудимых в уголовном судопроизводстве, когда против доверителей возбуждено уголовное дело. Данную работу условно можно разделить на две стадии: деятельность адвоката на предварительном следствии и деятельность адвоката в суде. Также, согласно действующему законодательству в уголовном судопроизводстве адвокат имеет право представлять интересы потерпевшего и свидетеля. Что касается гражданского судопроизводства, то деятельность адвоката в нем связана с представлением интересов своего доверителя: истца или ответчика. Адвокат также может участвовать в административном производстве. Кроме перечисленных видов деятельности, адвокат имеет право консультировать граждан, делать запросы, подавать жалобы и заявления в любой орган публичной власти, а также в правоохранительные органы.

Деятельность адвоката на стадии судебного производства заключается в защите или представлении интересов своих доверителей. В некоторых случаях адвокат встречается со своим подзащитным только на судебном процессе, допустим, когда работает по назначению правоохранительных органов и на предварительном следствии не принимал участия в качестве адвоката. В зданиях суда не предусмотрены помещения для работы адвокатов. Считаю, что данное обстоятельство затруд-

няет оказание юридической помощи со стороны адвокатов, так как, по сути дела, у адвоката просто нет возможности побеседовать со своим подзащитным, подготовить его к судебному заседанию. В коридоре, где ожидают начало процесса не только подсудимый, но и потерпевший, свидетели по делу, выполнить свою работу с учетом конфиденциальности проводимых бесед со своим доверителем адвокат не сможет. Учитывая данный факт, представляется, что такие помещения в судебных зданиях необходимы.

С такой же проблемой защитник сталкивается в случаях, когда в отношении его доверителя избрана мера пресечения в виде заключения под стражу. В этом случае подзащитный помещается в следственный изолятор, где будет находиться до вынесения судом приговора. В настоящее время в следственных изоляторах имеются помещения, где адвокат может встретиться со своим доверителем. Однако они не предусматривают конфиденциальности данных бесед, так как рассчитаны на нескольких человек. Несомненно, все эти обстоятельства негативно сказываются на деятельности адвокатов.

Зачастую работа адвоката недооценивается в нашем обществе. Хотя нередки случаи, когда адвокат своим титаническим трудом, несомненным профессионализмом полностью изменял ход дела, выигрывая его, добиваясь восстановления социальной справедливости. Учитывая далеко нелегкий труд адвоката, связанный с квалифицированной юридической помощью, он должен иметь надлежащую и гарантированную оплату. Законодательством предусмотрено два варианта оплаты труда адвоката: Первый вариант связан с заключением соглашения между адвокатом и доверителем. Оно составляется на основании ст. 25 Федерального закона от 31 мая 2002 г. № 63-ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации». Данное соглашение является гражданско-правовым договором между адвокатом и доверителем.

Следует отметить, что закон предоставляет адвокату и доверителю самим решать вопрос о стоимости тех или иных услуг адвоката, связанных с юридической помощью. Представляется, что данное обстоятельство является правомерным и справедливым, так как в основе любого гражданско-правового договора лежит свобода волеизъявления сторон.

В 2020 г. в Закон об адвокатуре были внесены изменения, связанные с так называемым «гонораром успеха». Так, согласно п. 4.1 ст. 25 Закона об адвокатской деятельности, заключая соглашение, стороны могут включить пункт о том, что размер денежного вознаграждения находится в зависимости от результата работы адвоката. Однако данные изменения коснулись только гражданских дел. По-прежнему, это условие запрещается включать в соглашение при оказании юридической помощи в уголовных и административных делах [2].

Однако в юридической литературе высказываются различные мнения по поводу целесообразности и необходимости оплачивать услуги адвокатов в такой форме. Так, некоторые авторы считают, что «доверитель из-за связи вознаграждения адвоката с исходом разбирательства может начать злоупотреблять этим положением, если в итоге его дело не будет разрешено в его пользу. Злоупотребление будет выражаться в отказе выплачивать адвокату гонорар за потраченное им время и проделанную им работу» [2, с. 183].

Другие, напротив, считают, что данное изменение в законодательстве носит исключительно положительный характер, полагая, что гонорар успеха — явление для российской правовой системы положительное, выступающее несомненным стимулом качественной работы адвоката и возможностью малообеспеченных слоев населения получать квалифицированную юридическую помощь [1].

Как представляется, следует согласиться с теми авторами, которые позитивно реагируют на данное нововведение. Несомненно, так называемый «гонорар успеха» стимулирует работу адвоката, который в данном случае заинтересован в исходе дела. Считаю, что условие, ставящее в зависимость оплаты труда адвоката от результата по делу, необходимо включать и при адвокатской деятельности по административным и уголовным делам. В противном случае адвокат за свой титанический труд, который привел, например, к оправдательному приговору, получит ровно столько же, сколько при его работе без особого энтузиазма, вследствие чего обвинение в судебном заседании устоит и будет вынесен обвинительный приговор. Мало того, адвокату даже, возможно, и выгодно, чтобы приговор, который вынес суд первой инстанции не устроил его доверителя, так как его можно обжаловать в последующих судебных инстанциях, а это в свою очередь приведет к заключению новых соглашений, а также к выплате адвокату дополнительных гонораров.

Все заключенные соглашения, согласно закону, должны регистрироваться в том адвокатском образовании, где адвокат осуществляет свою деятельность. Второй вид оплаты труда адвокатов связан с системой оплаты адвокатской деятельности по назначению органов предварительного расследования или суда.

Время занятости адвоката, участвующего по назначению исчисляется в днях, не зависимо от времени фактически затраченного на то или иное следственное или судебное действие. Как представляется, такую оплату вряд ли можно признать справедливой. Не редки случаи, когда адвокат занят оказанием юридической помощи более 8 ч. Например, был приглашен следователем в качестве защитника по назначению в определенный день. В данный день следователем были произведены несколько следственных действий: допрос в качестве подозреваемого,

очные ставки, проверка показаний на месте. Однако оплата не будет увеличена, она останется прежней. В связи с этим, предлагается ввести почасовую оплату труда адвоката, участвующего по назначению правоохранительных органов, как это предусмотрено при выплате вознаграждения переводчику. Такое нововведение приведет в соответствие оплату труда между адвокатами и переводчиками, исключив дискриминационный характер.

Резюмируя изложенное, можно сделать вывод, что проблема достойного труда адвокатов остается злободневной. Для решения данного вопроса необходимо совершенствовать действующее законодательство, путем внесения в него изменений, которые позволят адвокату достойно трудиться на благо отдельных граждан, а также всего общества в целом.

### **Библиографический список**

1. Лошкарев А. В., Ширяева А. И. «Гонорар успеха» адвоката: теория и актуальные проблемы правоприменения // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 3-1 (54). С. 207–210.

2. Степанова Д. Н., Емелина Н. А. К вопросу о правовом регулировании гонорара успеха // Наука. Общество. Государство. 2020. Т. 8, № 3 (31). С. 180–186.

**В. В. Митрофанова**

*Институт профессионального кадровика, г. Москва*

### **Справедливая оплата труда как духовно-нравственная ценность в системе трудовых отношений**

**Аннотация.** В статье обсуждается проблема сложившейся системы оплаты труда в стране и ее несоответствие традиционным духовно-нравственным ценностям справедливости во взаимоотношениях между субъектами. Автором показано, что без системного урегулирования (методологического, научного, правового) вопросов справедливой оплаты труда закрепление и продвижение данной ценности в практических трудовых отношениях невозможно.

**Ключевые слова:** справедливая оплата труда; достойный труд; эффективный труд; справедливость; традиционные духовно-нравственные ценности; деструктивная идеология.

Развивать духовно-нравственную ценность созидательного труда, развивать культуру труда невозможно без формирования новой идеологии труда в стране. Отсутствие такой идеологии все начинания в области развития ценности созидательного труда сведет к демагогическим обсуждениям и спорам, в которых не может родиться той самой истины, пока не будет единого нравственного, ценностного ориентира. Таким ориентиром должна стать новая идеология труда.

О необходимости формирования национальной идеологии в стране говорят сегодня со всех сторон. Мне видится крайне интересным и полезным в этом направлении работа общественной группы — «Национальная идеология России»<sup>1</sup>. Не со всеми положениями этого проекта можно согласиться, но сама работа как системная попытка описать такую идеологию, заслуживает большого уважения. Исходя из этого проекта потребность в «справедливости» точно соответствует не только духу и вектору, заданному в указах Президента, но и потребностям большинства обычных людей.

Обсуждение «достойного, эффективного» труда в отрыве от вопросов отношения к такому труду со стороны всех участников: государства, общества, бизнеса, а также в отрыве от определения соответствующей оплаты за такой труд будет ущербно.

Обсуждение обязанностей только одной стороны — трудящегося, по отношению к его труду и «закрывание глаз» на его права, а также на обязанности работодателя и государства — деструктивен и соответствует идеологии потребительского, дикого капиталистического отношения к труду, с которой необходимо бороться согласно национальной задаче, поставленной Президентом.

Поэтому «достойный, эффективный труд» это труд который «достойно и справедливо» оплачивается. В отрыве от такой связки рассматривать новую концепцию труда **невозможно**.

Согласно Указу Президента РФ от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» (далее — Указ № 809) «справедливость» отнесена к традиционной российской духовно-нравственной ценности. И это не требует каких-либо дополнительных доказательств — подавляющее большинство людей в нашей стране с этой ценностью согласятся бесспорно.

Вот одно из определений термина «справедливость» — общая нравственная санкция совместной жизни людей, рассмотренной по преимуществу под углом зрения сталкивающихся желаний, интересов, обязанностей; способ обоснования и распределения между индивидами выгод и тягот их совместного существования в рамках единого социального пространства<sup>2</sup>.

Какие нормы сегодня в нормативных актах отсылают к понятию «справедливость» в части оплаты труда?

1. «Всеобщая декларация прав человека» (принята Генеральной Ассамблеей ООН 10 декабря 1948 г.). Статья 23. «3. Каждый работаю-

---

<sup>1</sup> *Национальная идеология России*. Проект. М.: Перо, 2023. 64 с.

<sup>2</sup> *Философия*: энцикл. слов. / под ред. А. А. Ивина. М.: Гардарики, 2006. 1072 с.

ций имеет право на справедливое и удовлетворительное вознаграждение, обеспечивающее достойное человека существование для него самого и его семьи, и дополняемое, при необходимости, другими средствами социального обеспечения».

2. Трудовой кодекс РФ. Статья 2. Основные принципы правового регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений. «...обеспечение права каждого работника на своевременную и в полном размере выплату *справедливой* заработной платы, обеспечивающей достойное человека существование для него самого и его семьи, и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда».

Вопрос «справедливой оплаты труда» в последнее время стал часто подниматься на уровне Конституционного суда. Одно из интереснейших решений по данному вопросу — постановление Конституционного Суда РФ от 15 июня 2023 г. № 32-П, в котором рассматривается вопрос о праве человека на премию при наличии дисциплинарного взыскания через призму права работника на справедливую оплату труда.

Конституционный суд РФ в данном решении выводит следующие параметры справедливой оплаты труда:

1) оплата труда работников на основе объективных критериев, отражающих прежде всего квалификацию работника, характер, содержание, объем и качество труда и учитывающих условия осуществления трудовой деятельности;

2) гарантия работникам при выполнении установленных требований к количеству и качеству труда, при достижении показателей и соблюдении условий, определенных системой оплаты труда денежных выплат;

3) недопустимость необоснованного лишения работника любых выплат, входящих в состав его заработной платы, вне связи с оценкой выполнения установленных требований (показателей, условий);

4) обеспечение справедливого вознаграждения за труд в размере, соответствующем затраченным им трудовым усилиям;

5) соблюдение принципов справедливости, равенства, соразмерности, уважения человека труда и самого труда;

6) соблюдение права на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации;

7) соблюдение права на справедливую заработную плату, обеспечивающую достойное человека существование для него самого и его семьи.

В подавляющем большинстве профессиональных источников и судебных решений «справедливый размер заработной платы» всегда стоит

рядом с понятием «минимальный размер заработной платы», что является одной из самых грубых манипуляций, так как даже в рамках сегодняшних норм Трудового кодекса РФ (ст. 132): «Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда...».

Минимальный размер оплаты труда (установленный на федеральном уровне) и минимальные размеры заработной платы (устанавливаемые в субъекте и в подавляющем большинстве субъектов на сегодняшний день приравненные к федеральному МРОТ) никак не учитывают эти факторы.

Казалось бы, на государственном уровне и не должны учитываться такие факторы. Это вопросы конкретного работодателя. Но такой вывод является ошибочным.

Именно такая позиция привела к тому, что:

- работодатели не учитывают указанные факторы, устанавливая систему оплаты труда на иных, часто субъективных параметрах (судебная практика также не в состоянии защищать права работников, так как нет законодательных критериев и требований такой связи);

- сложились диспропорции между распределением трудовых ресурсов в ущерб интересам страны, регионов, отраслей в компании. Квалифицированные кадры «утекают» в другие государства, в крупные города (в ущерб региональным программам), в компании с более конкурентоспособной заработной платой (как правило, иностранные компании), финансовый сектор (в ущерб производственным секторам) и т. д.;

- сформировано деструктивное отношение общества к рабочим профессиям, профессиям учителей и другим как «второсортным», что опять же влияет на выбор будущей профессии и выбор места для трудоустройства; и т. д.

Без государственного регулирования уровня оплат труда работников задача обеспечения справедливой оплаты труда не может быть решена.

Тут стоит обратиться к опыту нашего недалекого прошлого. Как решались вопросы оплаты труда в СССР (важно брать в учет систему, сформированную до 1953 г., а не позднее, когда начались реформы по уничтожению экономически успешной модели советской экономики).

Выделим основные факторы успешной системы оплаты труда того периода:

- 1) четкая политика государства по росту заработной платы и уровнем благосостояния граждан, которая коррелировала с политикой роста экономики и производительности труда;

- 2) единые и отраслевые тарифно-квалификационные сетки;

3) установление разного уровня оплаты труда (тарифов) в зависимости от квалификации, работы в конкретной (приоритетной для государства) отрасли;

4) система надбавок, доплат, премий в зависимости от социально значимых достижений: рационализаторство, изобретения, ученые степени, освоение дополнительных профессий и т. д.;

5) государственный контроль уровня (пропорций) заработных плат рабочих, административных работников и руководителей, поддержка престижа рабочих профессий;

6) широкое распространение сдельных систем оплаты труда;

7) широкое распространение коллективных систем оплаты труда в зависимости от достижения коллективного результата труда;

8) участие рабочих в вопросах управления, организации производственных процессов, соблюдения дисциплины труда и выполнении норм труда;

9) объективность, справедливость распределения дополнительных благ в зависимости от результатов труда конкретного человека.

Указанные факторы гармонично вписываются в такие ценности, которые обозначил Президент как: достоинство, права и свободы человека, справедливость, коллективизм, взаимопомощь и взаимоуважение.

Существующая сегодня система оплаты труда, формирует в обществе развитие таких ценностей, которые в Указе № 809 названы как «деструктивные»:

- индивидуализм, эгоистичность;
- незащищенность прав людей;
- отсутствие справедливости, субъективизм; и др.

Конечно, в СССР не только система оплаты труда влияла на формирование указанных ценностей. Государственная политика, зафиксированная в Конституции СССР и реализуемая в практике, создавала у советского человека чувство защищенности и гордости. На это работали в совокупности большое количество институтов: пенсионная система, система социального страхования, санаторно-курортное обеспечение, обеспечение жильем, активная работа профсоюзов, участие трудовых коллективов в управлении, разрешении трудовых конфликтов, развитие спорта, культуры и многое другое.

Справедливая оплата труда — базовая естественная потребность любого трудящегося человека. Развитие ценности «достойного, эффективного труда» и ценности «созидательного труда» без обеспечения этой базовой естественной потребности будет невозможно.

Для этого требуется проведение значительной нормотворческой, методической, научной работы.

В частности, из первоочередных задач необходима разработка:

- 1) определения термина «справедливая оплата труда» и закрепление его в нормативных актах, в том числе в Трудовом кодексе РФ;
- 2) критерия (ев) оценки «справедливости» оплаты труда;
- 3) дифференцированного подхода к гарантиям минимального размера заработной платы в зависимости от квалификации работника, от отрасли и региона, в котором осуществляется трудовая деятельность и в зависимости от национальных задач государства;
- 4) государственного регулирования зависимости оплаты труда от квалификации работника, сложности выполняемой работы, качества затраченного труда; и др.

Необходимо внесение изменений в нормативные акты: Трудовой Кодекс РФ, Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» и др.

**В. А. Хайруллин**

*Центр судебной экспертизы САПИЕНС, г. Уфа*

## **Стоимость и ценность труда**

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению категорий «стоимость» и «ценность» труда, которые в условиях рыночной экономики приобретают эквивалентные формы. Автор полагает, что их тождество не содержит объяснительной силы в объективной действительности: ценность и стоимость труда в эквивалентной форме не отражают общественный и социальный характер труда. По мнению автора, можно достичь условного равновесия спроса и предложения, но не оптимального состояния общественных и социальных систем. В статье исследуется проблематика на стыке двух дисциплинарных направлений: аксиологии и экономики. Изучаются условия достижения тождества различного для получения действительной объяснительной силы процессов и явлений в объективной реальности.

**Ключевые слова:** стоимость труда; ценность труда; общественный характер труда; социальный эффект; общественный эффект.

Проблема категорий стоимости и ценности заключается в их «кажущейся» тождественности. Из-за междисциплинарного смешения понятийной и терминологической области аксиологии и экономики возникает эпистемологическая путаница тождества категорий ценности и стоимости. Отсюда возникают различные теории ценности, часто не имеющие под собой никаких эмпирических оснований. Еще в 1904 г. В. К. Дмитриев очень точно подметил: Мы оставляем совершенно в стороне, как не имеющие ничего общего с наукой, все те голословные утверждения относительно законов ценности, которые высказывались

различными «мыслителями» и не имели других доводов, кроме «авторитета» высказавших их лиц [1]. Понимание категорий стоимости и ценности необходимо варьировать и корректировать для того, чтобы они имели эквивалентную действительности объяснительную силу. Сложность заключается в том, что упрощение объективной действительности в экономических моделях представляет стоимость через обмен и через потребление блага. Отсюда стоимость и ценность выступают условно тождественными абстракциями относительных величин цены блага. Но, если стоимость и ценность экономического блага можно упростить в экономической действительности, хотя такое упрощение, откровенно говоря, все равно может существенно исказить действительный порядок событий, то упрощение через отождествление стоимости и ценности труда искажает как результаты, так и оценку труда человека. Подобное искажение приводит к крайне негативным социальным и общественным последствиям. Мало того, стоимость и ценность труда, выраженные в цене труда, являются по меткому выражению К. Маркса бессмысленными, т. е. стоимость или цена рабочей силы приобретает видимость цены, или стоимости самого труда, хотя, по его мнению, стоимость и цена труда представляют собой бессмысленные термины [2]. Требуется иной взгляд на стоимость и ценность труда с позиции категорий различного. Труд, как целенаправленная созидательная деятельность по самой своей природе обладает формой стоимости. Эта форма стоимости, не зависимо от трат времени или трат сил, выступает объективной мерой издержек, переносимых на благо, как оно есть. И если принять, что стоимость и ценность труда эквивалентны (а в экономике потребления, это именно так и есть), то характер труда ограничивается рамками потребления. Но сводить труд к потреблению — значит исключать общественную и социальную компоненту труда. Говоря о труде, академик С. Г. Струмилин абсолютно справедливо отмечает, что для экономиста — это всякая общественно полезная деятельность человека [3]. То есть ценность труда заключается в той общественной и социальной пользе, которая воплощается в результатах труда. При этом потребительная стоимость результатов труда, формирует относительную ценность потребления. Но именно общественная и социальная полезность, количественная форма которой заключена в общественном и социальном эффекте от созидательной деятельности человека, и формирует ценность труда. Ошибочно полагать, что затраты труда, переносимые на стоимость издержек потребления, определяют благополучие и благосостояние общества. Это условно верно, если исходить из условий абсолютного тождества потребления и благосостояния, когда равновесие общественных и социальных систем никогда не достигает усло-

вий оптимальности. Советские экономисты в известной работе, посвященной построению производственной функции для всего народного хозяйства СССР, вполне отчетливо приходят к выводу, подтверждающему наше утверждение, что никакими затратами труда, воспроизводимого в рамках данной экономики, невозможно при стабильных темпах роста фонда добиться произвольно заданного темпа роста конечного продукта [5]. Количество благ, объем которых определяется затратами труда не создает условия роста благосостояния и благополучия по потреблению конечного продукта. Необходимость разграничения категорий ценности и стоимости труда является важным фактором достижения общественного благополучия, так как потребление, как таковое, не обеспечивает общественную и социальную эффективность национальной экономики. Мы аргументировано говорили о том, что важно помнить, если гражданин «просто» потребляет, т. е. в полной мере возмещает затраты на свои потребности (материальные блага, социальные атрибуты и т. д.), никакого социального эффекта не возникает [4]. Общественный и социальный эффект, достигаемый в процессе созидательной целесообразной деятельности человека, является основой становления общественной и социальной полезности. И это позволяет достичь равновесного и, что важно, оптимального состояния социальных и общественных систем при отсутствии безусловного сохранения заданных темпов экономического роста национальной экономики. Ценность труда — категория, не тождественная стоимости труда, но, так как стоимость выступает абстракцией определенной формы капитала, то и ценность труда через социальный и общественный эффект созидания находит свое количественное определение через стоимость. В этом заключается разрешимое противоречие, когда затраты труда формирует стоимость найма и оплаты труда. В то же время социальная и общественная результативность труда также выражена в количественной форме стоимости. Таким образом, стоимость и ценность труда — категории не эквивалентные, в том смысле, что их сущностная природа различается. Но, в тоже время, стоимость труда и ценность труда воплощают свою количественную определенность в двух формах стоимости: стоимость оплаты или найма и стоимость социальной или общественной эффективности труда. В этом заключается разрешимое противоречие и тождество различного данных категорий.

### **Библиографический список**

1. *Дмитриев В. К.* Экономические очерки. М.: Типо-лит. В. Рихтер, 1904. Серия 1: Опыт органического синтеза трудовой теории ценности и теории предельной полезности. 152 с.

2. Маркс К., Энгельс Ф. Избранные произведения: в 3 т. М.: Политиздат, 1985. Т. 2. 543 с.

3. Струмилин С. Г. Избранные произведения: в 5 т. М.: Изд-во Акад. наук СССР, 1964. Т. 3: Проблемы экономики труда. 526 с.

4. Хайруллин В. А., Макара С. В., Ямалова Э. Н., Асадуллин М. Р. Социальная ставка дисконтирования, социальный эффект и реализация национальных целей развития России // Дискуссия. 2021. № 4 (107). С. 79–91.

5. Яременко Ю. В., Ершов Э. Б., Смышляев А. С. Опыт построения производственной функции для народного хозяйства СССР за 1950–1970 гг. Исследования по математической экономике и смежным вопросам. М.: Изд-во МГУ, 1973. С. 271–315.

**М. В. Чудиновских, М. О. Топоркова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Использование гибких форм организации труда как инструмент профилактики выгорания**

**Аннотация.** В статье представлена концепция гибкого графика, его преимущества и недостатки, а также практические шаги по успешному внедрению. Анализируется влияние гибкого графика на продуктивность сотрудников, баланс работы и личной жизни, а также на корпоративную культуру. Уделено внимание особенностям перехода на гибкий график в рамках муниципальной службы.

**Ключевые слова:** выгорание; гибкий график; текучесть кадров; управление персоналом; муниципальная служба.

На фоне роста дефицита кадров, увеличения времени работы и напряженности труда все более острой проблемой становится выгорание. Выгорание — это состояние эмоционального, физического и умственного истощения, вызванное длительным стрессом на работе [2]. Оно характеризуется чувством апатии, отсутствием мотивации, снижением продуктивности и профессионального интереса, а также появлением физических симптомов (головные боли, бессонница, нарушение пищеварения).

Важную роль в профилактике выгорания имеет гибкий график, который позволяет лучше управлять своим временем и сочетать работу с личной жизнью. Традиционные рабочие графики с фиксированным временем начала и окончания работы становятся все менее востребованными, а гибкий график, позволяющий сотрудникам самостоятельно планировать свое рабочее время, — все более популярным. После пандемии в компаниях на гибкий график ушло около 25 % сотрудников.

Гибкий график регламентируется ст. 102 Трудового кодекса РФ. В ней дается базовое определение данного понятия. В соответствии с Трудовым кодексом при данной организации трудовой деятельности

общая длительность рабочего дня, его начало и окончание устанавливаются на основе договоренности между работодателем и работником. При этом сотрудник не вправе изменять суммарное количество рабочих часов, установленных штатным расписанием для своей должности на тот или иной период [1].

Введение гибкого графика может преследовать ряд преимуществ как для сотрудников, так и для работодателя (см. таблицу).

### Преимущества гибкого графика для работников и работодателей

Цели для работников	Цели для работодателей
Улучшение баланса между работой и личной жизнью.	Снижение текучести кадров.
Повышение мотивации и производительности.	Повышение производительности труда.
Снижение уровня стресса.	Снижение расходов работодателя.
Улучшение физического и психического здоровья	Укрепление HR-бренда

Гибкость в работе позволяет сотрудникам лучше планировать свой день, совмещать работу с семейными обязанностями, уход за детьми и пожилыми родственниками, личными делами и хобби. Когда сотрудники чувствуют себя более свободными и контролируют свое рабочее время, они склонны быть более мотивированными и продуктивными. Гибкость в работе позволяет сотрудникам избегать пробок, работать в более комфортных условиях и лучше справляться с личными делами. Гибкий график позволяет сотрудникам лучше заботиться о своем здоровье, например, посещать занятия по фитнесу, посещать врачей или просто отдыхать.

В условиях роста конкуренции за трудовые ресурсы переход к гибкому графику может помочь компании привлечь и удержать таланты. Сотрудники, которые работают с большей гибкостью, могут быть более продуктивными и эффективными. Вводя гибкий график, компания демонстрирует заботу о благополучии своих сотрудников и стремление создать позитивную и поддерживающую рабочую среду. Благодаря гибкому графику работы работодатели также получают преимущества. Отказ от некоторого контроля над рабочим графиком повышает моральный дух сотрудников, их вовлеченность и приверженность организации [4, с. 66]. Этот вариант также снижает текучесть кадров, количество прогулов и опозданий, позволяя работникам по гибкому графику выполнять домашние и семейные обязанности.

Гибким графиком работы является трудовой режим, предусматривающий в неделю пять рабочих дней и два стандартных выходных в субботу и в воскресенье. Такая организация труда позволяет учитывать потребности всех заинтересованных сторон, а также предоставляет

временные ресурсы как для индивидуальной, так и для совместной деятельности. Важно понимать, что гибкий график предоставляет сотруднику определенную свободу в выборе дней работы и выходных, но окончательное решение всегда остается за работодателем.

Гибкий график подразумевает определенную степень свободы в выборе рабочего времени, но обычно все же предполагает определенный диапазон часов работы [3], сотрудник может выбирать время начала и окончания рабочего дня в пределах определенного временного интервала, или работать несколько часов в день, но в разные дни недели. Важно выбирать тот формат работы, который подходит конкретному человеку и его профессиональной деятельности.

Как и любое рабочее расписание, гибкий график имеет определенные положительные и отрицательные аспекты. Такой режим может реализовываться по-разному — сжатием рабочих дней, предоставлением возможности удаленной работы, введением изменяемых по усмотрению сотрудников ежедневных часов.

Гибкий график работы становится все более востребованным и на муниципальной службе. Он может предлагать множество преимуществ, как для сотрудников, так и для работодателя. Важно, что гибкий график снижает выгорание, так как снижает уровень стресса, так как он позволяет сотрудникам лучше управлять своим временем и сочетать работу с личной жизнью. Однако применение гибкого графика на муниципальной службе сопряжено с рядом сложностей, обусловленных спецификой государственного управления и организацией работы государственных учреждений. Трудовой кодекс РФ предусматривает несколько вариантов гибкого графика: ненормированный рабочий день, сменный график, удаленная работа. Однако, не все из них подходят для муниципальной службы, где часто требуется присутствие на рабочем месте, соблюдение установленного рабочего времени, обеспечение защиты государственной тайны, персональных данных. Так же, такие процедуры муниципального управления как прием граждан, выполнение срочных задач, проведение и участие в совещаниях ограничивают возможность для гибкого графика.

Важно отметить, что культура в государственных и муниципальных учреждениях часто пропагандирует фиксированный график работы и увеличивает ответственность сотрудников за самостоятельное планирование рабочего времени. Но несмотря на сложности, введение гибкого графика на муниципальной службе может принести ряд преимуществ, такие как удовлетворенность работой сотрудников, снижение уровня стресса, повышение эффективности работы и производительности. Для успешного внедрения необходимо проанализировать возмож-

ности и ограничения в конкретном учреждении, разработать и внедрить правила работы, регулярно оценивать эффективность. Все это может способствовать профилактике выгорания на муниципальной службе.

Для внедрения гибкого графика важно изучить законодательную базу, предусмотреть систему контроля, чтобы продолжительность трудовой деятельности не сказывалась негативно на результатах, и зафиксировать выбранный формат или режимы труда (если есть вариативность) в договорах с работниками.

В заключение следует отметить, что гибкий график не выступает в качестве единственного решения проблемы выгорания. Другие факторы, такие как неадекватная нагрузка, отсутствие поддержки со стороны руководства или коллег, также могут приводить к выгоранию и требовать внедрения ответных профилактических мер.

### **Библиографический список**

1. Барсукова М. И., Кудашева З. Э., Яксанова Е. Г. Профессиональное выгорание: от истории вопроса до современного осмысления // За качественное образование: материалы III Всерос. форума (с междунар. участием) (Саратов, 20 марта 2018 г.). Саратов: СГМУ, 2018. С. 50–54.

2. Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Психология управления персоналом. Психическое выгорание: учеб. пособие. 3-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2019. 299 с.

3. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов. М.: НОРМА, 2024. 402 с.

4. Шепеленко С. Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб. пособие. М.; Ростов-н/Д: МарТ, 2008. 157 с.

# Научная организация труда: цифровизация, эффективность, гибкие формы<sup>1</sup>

---

Ю. А. Дегтярев

Институт экономики УрО РАН, г. Екатеринбург

## Основные подходы к организации системы материального стимулирования труда работников вспомогательных подразделений предприятий, занимающихся выпуском высокотехнологичной продукции

**Аннотация.** Рассмотрены основные подходы к построению системы материального стимулирования труда работников вспомогательных подразделений на высокотехнологичных предприятиях различных отраслей промышленности. Таким предприятиям свойственны ряд особенностей, которые необходимо учитывать на разных этапах конструирования системы стимулирования. Дана классификация групп работников вспомогательных подразделений, предложена система показателей оценки деятельности для рассматриваемой категории персонала.

**Ключевые слова:** система материального стимулирования; высокотехнологичное предприятие; персонал; вспомогательное подразделение; оценка деятельности; заработная плата.

На современном этапе развития экономики вопросы материального стимулирования труда работников высокотехнологичных организаций, выпускающих инновационную, наукоемкую продукцию представляют особый практический интерес, поскольку доля такой продукции, по данным Росстата, за последние годы не опускается ниже отметки 20% в структуре валового внутреннего продукта РФ<sup>2</sup>.

К отличительным особенностям высокотехнологичных организаций можно отнести, прежде всего, наличие интеллектуального капитала, включающего интеллектуальную собственность и высококвалифицированный персонал, а также значительную долю НИОКР в структуре выручки организации. Вне зависимости от отраслевой принадлежности и специфики производства, для любого высокотехнологичного предприятия производственные процессы можно отнести к основным или вспомогательным.

---

<sup>1</sup> В секцию вошли материалы VIII Научных чтений, посвященных памяти профессора М. А. Мельнова «Научная организация труда: цифровизация, эффективность, гибкие формы» (Екатеринбург, 16 ноября 2024 г.).

<sup>2</sup> *Технологическое* развитие отраслей экономики / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11189> (дата обращения: 09.09.2024).

В работе рассмотрены вопросы построения системы материального стимулирования труда работников вспомогательных подразделений, так как именно для них существует ряд проблем, которые требуют решения:

1) отсутствие методических подходов, зачастую «непрозрачность» системы материального стимулирования труда работников вспомогательных подразделений организации приводит к ситуациям, когда работники не понимают критерии формирования их конечного заработка. В результате зачастую возникают потенциальные конфликты между сотрудниками и руководством;

2) существование методических «пробелов», которые не обеспечивают взаимосвязь уровня заработка работника в зависимости от результатов как его личной деятельности, так и работы организации в текущем периоде времени;

3) применение универсальных методик, основанных исключительно на использовании одной из «типовых» моделей (например, на основе грейдовой системы или подходов на основе привязки к ключевым показателям эффективности деятельности организации) приводит к тому, что одна и та же методика применима для одних категорий персонала (например, для руководящего состава предприятия), при этом неэффективна для других категорий (руководителей среднего и низшего звена или работников подразделений). Возникают возможные «разрывы» между системами материального стимулирования для различных групп работников [1].

Кроме того, на современном этапе развития теории материальной мотивации труда работников предприятий отсутствует специализированный инструментарий, позволяющий связывать между собой системы материального стимулирования вспомогательного персонала и основных исполнителей работ в единое целое.

В целях идентификации категории «работник вспомогательного подразделения» рассмотрим классификацию по различным группам и уровням управления.

Следует отметить, что в настоящее время на законодательном уровне отсутствует единая, упорядоченная классификация работников высокотехнологичных организаций<sup>1</sup>, а применяемые на практике классификации используют признаки, необходимые только для проведения

---

<sup>1</sup> *О принятии и введении в действие Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94 (вместе с «ОК 016-94. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов»): постановление Госстандарта РФ от 26 декабря 1994 г. № 367 (ред. от 19 июня 2012 г.).*

статистической отчетности, или носят сугубо локальный характер и могут использоваться лишь для принятия конкретных управленческих решений конкретного предприятия. В рамках исследования рассмотрим «классическую» группировку непроизводственного персонала — руководителей, специалистов и служащих [2].

Категорию руководители предприятия целесообразно рассмотреть на разных управленческих уровнях. К высшему звену относится топ-менеджмент — руководители различных структурных подразделений — технического, экономического, финансового и т. д. Руководителей структурных подразделений (начальники отделов, бюро, секторов) традиционно относят к среднему звену менеджмента. Линейных руководителей (низшее управленческое звено) представляют начальники участков, смен, цехов, производств, мастера. С точки зрения построения единой системы оплаты труда высокотехнологичного предприятия вопросы материального стимулирования труда данной категории работников (прежде всего, руководителей высшего звена) стоят особым образом и подлежат отдельному рассмотрению с увязкой уровня его оплаты труда в зависимости от выполнения стратегических показателей компании.

Следующая группа работников, обеспечивающих вспомогательные процессы организации — специалисты. К ним относятся инженеры, экономисты, нормировщики, бухгалтера, технологи, конструкторы, которые обеспечивают сбор и обработку всей управленческой информации, а также заняты выполнением экономических, бухгалтерских, технических и научно-исследовательских функций.

Еще одна группа — прочие служащие (технические исполнители) — это работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание. К ним относятся: работники канцелярии, секретари-референты, диспетчеры, кассиры, табельщики, учетчики, старший кладовщик и др.

Наконец, вспомогательный персонал предприятия — это особая категория работников. Является работой, как правило, не требующей высокого уровня квалификации и может относиться как к производственному (вспомогательные рабочие в цехах и на участках) так и к непроизводственному персоналу. В основном непроизводственный вспомогательный персонал включает в себя уборщиков, офисных работников, охранников, курьеров, административных помощников. Он может быть задействован и в более специализированных задачах, например, таких как IT-поддержка, бухгалтерия или закупки.

Основу системы оценки деятельности сотрудников вспомогательного производства должны составлять показатели, отражающие уровень повышения эффективности основного производства (например, снижение себестоимости, повышение производительности труда, решение

задач импортозамещения) за счет результативной деятельности подразделений вспомогательного производства. Кроме того, необходимо оценивать обеспеченность подразделений вспомогательного производства ресурсами и возможность этих подразделений в полной мере обеспечить потребности основного производства.

Специфика деятельности работников подразделений вспомогательного производства предполагает возможность разделения показателей оценки на две группы: финансовые и нефинансовые.

При этом необходимо учитывать такие аспекты, как:

- влияние внешней среды — конкуренцию на рынке, налоговую политику государства, уровень инновационности продукции, необходимость импортозамещения;

- влияние внутренней среды предприятия — характер выполняемых работ и услуг, степень цифровизации предприятия, ассортимент выпускаемой продукции, система мотивации труда в организации, численность и квалификация персонала;

- специфика вспомогательного производства — система взаимосвязи с основным производством, возможность выполнять сторонние заказы, большая номенклатура выполняемых работ.

С учетом вышесказанного, для финансовой группы можно предложить следующие показатели:

- повышение эффективности деятельности подразделений вспомогательного производства;

- анализ плановой и фактической себестоимости единицы продукции вспомогательного производства;

- соблюдение норматива расхода материальных ресурсов на единицу конечного продукта;

- динамика размера внутренних потерь вспомогательного производства;

- затраты на обучение и повышение квалификации персонала;

- затраты на снижение экологических рисков.

Для нефинансовой группы можно предложить следующие показатели:

- доля выполнения работ и услуг для внешних потребителей;

- коэффициент простоев оборудования основного производства;

- производительность труда;

- процент брака в основном производстве;

- текучесть кадров;

- обобщенный показатель качества выпускаемой продукции;

- отклонения от нормативов по экологическим показателям;

- мероприятия по охране труда.

В зависимости от поставленных управленческих задач, а также влияния тех или иных внутренних и внешних факторов, предприятие самостоятельно выбирает набор показателей из каждого направления. Изменение стратегических целей предприятия будет приводить к пересмотру и оценочных показателей. При формировании системы сбалансированных оценочных показателей целесообразно учитывать следующие основные требования:

- полнота, т. е. охват всех основных аспектов деятельности и экономическая значимость;
- действенность, т. е. понятность на всех уровнях управления;
- неизбыточность, т. е. отсутствие дублирования и экономическая оправданность;
- значимость, т. е. высокий удельный вес каждого показателя и привязка к финансовым результатам деятельности как подразделения, так и предприятия в целом.

### **Библиографический список**

1. *Дегтярев Ю. А.* Современные подходы к разработке систем материального стимулирования работников руководящего состава предприятий, занимающихся выпуском высокотехнологичной продукции // Human Progress. 2023. Т. 9, № 4. С. 5.
2. *Латышева А. Ю., Шевцова А. Ю.* Система показателей оценки деятельности подразделений вспомогательных производств // Вестник ВГУ. Сер.: Экономика и управление. 2018. №3. С. 11–19.

**Г. А. Захваткин**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Управление численностью промышленного предприятия на основе внедрения стандартизированной работы**

**Аннотация.** Представлен анализ рынка труда, исследованы теоретические аспекты эффективности использования рабочего времени, приведены результаты внедрения инструмента «стандартизированная работа» на одном из предприятий Урала. Сделан вывод о применимости инструмента «стандартизированная работа» для управления численностью предприятия.

**Ключевые слова:** управление численностью; стандартизированная работа.

В настоящее время российские работодатели продолжают испытывать острый кадровый дефицит. По данным Росстата за июль 2024 г., уровень безработицы достиг исторического минимума за всю историю наблюдений и составил 2,4 %. Согласно обзору компании HeadHunter, дефицит кадров сильнее проявляется в сферах с массовым наймом,

прежде всего это рабочий персонал, продажи, производство, сервисное обслуживание и строительство<sup>1</sup>.

В данных условиях стратегия управления численностью предприятия должна иметь два основных вектора: внешний и внутренний. Внешний вектор направлен на усиление функции подбора, развитие HR-бренда, работу со школьниками в части профориентации и целевой подготовки. Внутренний же вектор должен быть сфокусирован на удержании персонала и поиске внутренних резервов численности.

Исследования многих авторов, например, С. И. Захарова [3], Р. А. Долженко, С. Б. Долженко, Д. С. Малышева [2], свидетельствуют о наличии в трудовой деятельности персонала отечественных предприятий значительных потерь рабочего времени (т. е. времени, в течение которого персонал не создает ценность для клиентов). Эти потери охватывают все категории работников: линейных рабочих, административный персонал и руководителей. Непроизводительно используемое рабочее время и являются скрытым резервом численности предприятия. Эффективное управление этим ресурсом позволит снизить зависимость предприятия от внешнего рынка труда.

Проблематике выявления и устранения потерь рабочего времени всегда уделялось пристальное внимание специалистов в области экономики труда. Повышением эффективности использования рабочего времени в разные годы занимались Ф. У. Тейлор, А. К. Гастев [1], Тайити Оно [4] и многие другие зарубежные и отечественные исследователи и практики. Более 4 000 публикаций в РИНЦ за последние два года, найденные автором по ключевым словам «эффективность труда» и «производительность», свидетельствуют о неослабевающем интересе к данным вопросам.

Следствием глубокой проработанности проблематики продуктивности использования рабочего времени является богатейший инструментарий управления эффективностью, имеющийся в распоряжении специалистов в сфере экономики труда, который основан как на принципах научной организации труда (отечественная научная школа), так и принципах бережливого производства (разработки зарубежных экспертов). Рассмотрим и дадим оценку одному из инструментов системы бережливого производства — «стандартизированная работа» — применительно к планированию и управлению численностью.

В соответствии с методологией Федерального центра компетенций, стандартизированная работа представляет собой анализ структуры рабочего времени и трудовых действий каждого оператора на конкрет-

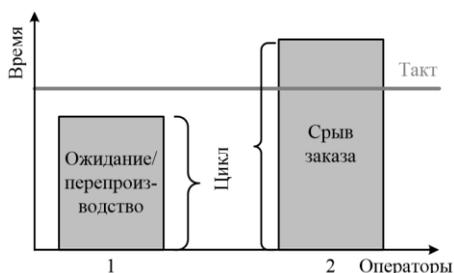
---

<sup>1</sup> *Краткий обзор рынка труда. Август 2024 / HeadHunter. URL: <https://hhcdn.ru/icms/10318621.pdf> (дата обращения: 18.09.2024).*

ном рабочем месте, с целью поиска наиболее эффективного способа выполнения трудовых операций, основанного на движениях оператора. Традиционно выделяют следующие задачи стандартизированной работы: анализ процесса, выявление и решение проблем, обеспечение равномерной загрузки сотрудников, поддержание необходимого темпа производства, обучение персонала.

Основными элементами производственного процесса, которые подвергаются анализу и последующей оптимизации, являются: стандартизированные запасы, время такта и время цикла. Стандартизированные запасы — это объем запасов на каждом рабочем месте, минимально необходимый для поддержания равномерного потока производства. Время такта задает скорость потока производства и определяется клиентом в виде объема заказа и времени, имеющегося для его выполнения. Время цикла представляет собой фактическое время, требуемое оператору для изготовления продукции для клиента, и определяется путем хронометража каждой операции.

Таким образом, очевидно, что если время цикла будет меньше времени такта, то оператор либо будет простаивать, либо будет выпускать излишнюю продукцию, не востребованную клиентом. И, наоборот, если время цикла будет превышать время такта, это приведет к срыву сроков заказа. Корреляция времени цикла и времени такта представлена на рис. 1.

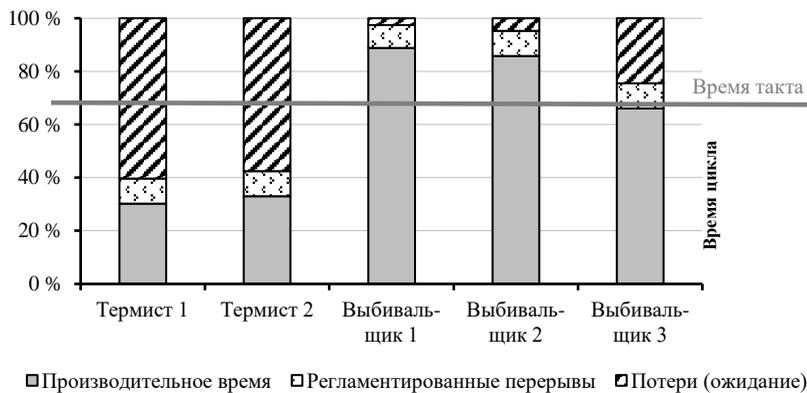


**Рис 1.** Взаимосвязь времени цикла и времени такта<sup>1</sup>

Рассмотрим результаты реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» на одном из промышленных предприятий Урала. Сфера деятельности предприятия в периметре национального проекта — металлургическое производство, среднесписочная численность 650 чел. В ходе проекта инструмент «стандар-

<sup>1</sup> Составлено на основании методических материалов ФЦК.

тизированной работа» был внедрен на выбивном и термообрубном участках металлургического производства, общей численностью 30 штатных единиц. Указанные участки представляют собой последовательные переделы в потоке производства продукции. На участках были выполнены хронометражные наблюдения и составлена карта сбалансированной работы выбивальщиков и термистов (рис. 2).



**Рис. 2.** Карта сбалансированной работы

На рис. 2 видно, что время цикла выбивальщиков превышает время такта, таким образом, выбивальщики срывали сроки производства продукции и передавали ее термистам на следующий передел с задержкой. Напротив, время цикла термистов меньше времени такта, поэтому термисты простаивали в ожидании продукции с предыдущего передела.

С целью балансировки загрузки выбивальщиков и термистов, один из термистов был переведен в другой цех, часть трудовых операций была перераспределена между работниками. Это позволило уравновесить время цикла и время такта, обеспечить равномерную загрузку работников и необходимый темп производства. По итогам внедрения стандартизированной работы можно сделать вывод, что этот инструмент позволяет выявить потери рабочего времени и спланировать численность работников с учетом объемов заказа (производственного плана) [5]. Гипотеза о наличии скрытых резервов численности нашла подтверждение, общее количество непроизводительно используемого рабочего времени достигало 15 % от общего фонда рабочего времени. Реализация проекта позволила пересмотреть трудовые операции и закрыть три имеющиеся вакансии высвободившимися работниками.

## Библиографический список

1. *Гастев А. К.* Как надо работать: практическое введение в науку организации труда. 3-е изд.. М.: URSS: Либроком, 2011. 477 с.
2. *Долженко Р. А., Долженко С. Б., Мальшев Д. С.* Методика повышения организационной эффективности предприятия // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2023. Т. 14, № 1. С. 76–93.
3. *Захаров С. И.* Повышение эффективности использования рабочего времени технологического персонала ОАО «ЕВРАЗ КГОК» // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. № 3 (258). С. 63–65.
4. *Оно Т.* Производственная система Тойоты: уходя от массового производства. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Ин-т комплексных стратегических исслед., 2008. 194 с.
5. *Стандартизация и развитие человеческих ресурсов в условиях мобилизационной экономики / Р. А. Долженко, М. И. Плутова, С. Б. Долженко и др.* Казань: Бук, 2023. 272 с.

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

**В. Г. Коновалова**

*Государственный университет управления, г. Москва*

## **Цифровые рабочие места: очевидные преимущества и скрытые проблемы**

**Аннотация.** Представлено исследование корпоративной культуры как фактора устойчивого развития организации. Выделены основные особенности корпоративной культуры устойчивого развития, определяющие направления трансформации существующих культур, а также практические решения, обеспечивающие вовлечение сотрудников в устойчивое развитие.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие; корпоративная культура; вовлеченность персонала; признание.

Согласно опросу, проведенного компанией McKinsey в 2020 г., более 80 % руководителей высшего звена и специалистов по инвестициям считают, что программы ESG внесут больший вклад в акционерную стоимость в течение следующих пяти лет, чем за предыдущий аналогичный период<sup>1</sup>. Компании, придерживающиеся целей устойчивого развития, могут получить значительную экономическую выгоду за счет повышения операционной эффективности и экономии средств. Инвесторы принимают к сведению устойчивое развитие (далее — УР) как ключевой показатель долгосрочной жизнеспособности компании, а компании

---

<sup>1</sup> *The ESG Premium: New Perspectives on Value and Performance / McKinsey & Company.* 2020. URL: <https://goo.su/S0Mrxfid> (дата обращения: 24.09.2024).

с высокими показателями ESG часто пользуются меньшими капитальными затратами, поскольку воспринимаются как менее рискованные и лучше подготовленные к решению будущих задач<sup>1</sup>.

Не менее важно и другое: компании, которые внедряют УР в свою культуру, имеют больше возможностей для привлечения и удержания лучших специалистов. Например, согласно опросу Deloitte, 49 % респондентов поколения миллениалов и 44 % респондентов поколения Z заявили, что они сделали выбор карьеры, основываясь на личной этике, включая экологическую и социальную политику компании<sup>2</sup>.

Корпоративная культура сложным образом связана с показателями УР, поскольку может неблагоприятно сказаться на корпоративной устойчивости или способствовать его достижению. Все три аспекта концептуализации корпоративной культуры (базовые предположения и убеждения, нормы и ценности, а также артефакты, которые их отражают) жизненно важны: основные предположения и убеждения разделяются и принимаются как должное сотрудниками с точки зрения организации и ее операционной среды; предположения и убеждения материализуются как социальный контроль, реализуемый посредством норм или социальных ожиданий относительно соответствующих установок и поведения, которые позволят организации реализовать свою цель. Но в современных исследованиях указанным аспектам уделяется неодинаковое внимание, в частности, существует пробел в отношении того, какие компоненты корпоративной культуры способствуют УР и как внедрить принципы УР в организационную культуру.

На практике, как показало глобальное исследование, проведенное Gartner Inc., только 16 % сотрудников уверены, что в настоящее время их организация обладает знаниями, мышлением и поведением, необходимыми для сильной культуры УР, только треть опрошенных заявила, что их организация предоставляет ресурсы для поддержки целей УР, при том что, по мнению респондентов, сильная культура УР может повысить вовлеченность сотрудников более чем на 40 %<sup>3</sup>.

Результаты как глобальных, так и национальных исследований указывают на то, что, одной стороны, существует понимание взаимосвязи между достижением целей УР и корпоративной культурой, а с другой, время принципы УР еще слабо интегрированы в корпоратив-

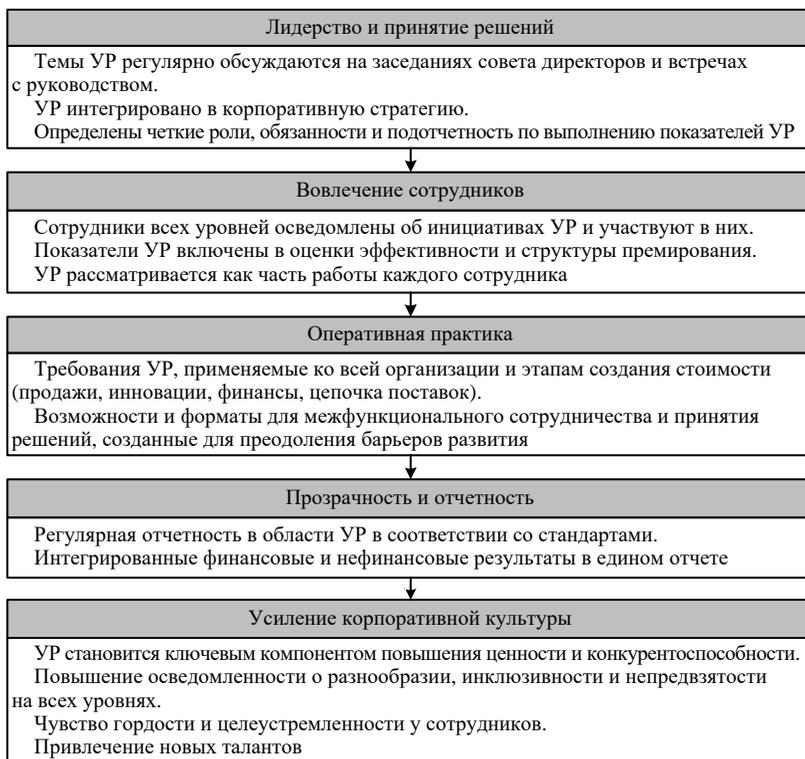
---

<sup>1</sup> *Global Sustainable Investment Review 2022 / GSIA*. URL: <https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2023/12/GSIA-Report-2022.pdf> (дата обращения: 24.09.2024).

<sup>2</sup> *2023 Millennial and Gen Z Survey / Deloitte*. URL: <https://www.deloitte.com/global/en.html> (дата обращения: 20.09.2024).

<sup>3</sup> *Gartner HR Survey Finds 84 % of Employees Believe Their Organization Lacks a Strong Sustainability Culture / Gartner*. URL: <https://goo.su/qspac> (дата обращения: 24.09.2024).

ную культуру, в том числе и в отечественной практике. Для того, чтобы организации могли эффективно реагировать на социальные и экологические вызовы, они должны претерпеть фундаментальную культурную трансформацию и отказаться от своей традиционной ориентации на получение прибыли в первую очередь (см. рисунок).



**Трансформация корпоративной культуры  
при внедрении принципов устойчивого развития<sup>1</sup>**

Как показывает практика, компании, ориентированные на УР, предпочитают выращивать своих собственных лидеров, которые будут поддерживать целевую корпоративную культуру. Корпоративные ли-

<sup>1</sup> Составлено по: 2023 Millennial and Gen Z Survey / Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/global/en.html> (дата обращения: 20.09.2024); Gartner HR Survey Finds 84 % of Employees Believe Their Organization Lacks a Strong Sustainability Culture / Gartner. URL: <https://goo.su/qspac> (дата обращения: 24.09.2024).

деры должны выступать в качестве образца для подражания, демонстрируя приверженность ценностям УР, показывая, насколько важно мыслить долгосрочно, а не просто стремиться к быстрым победам.

Важную роль в продвижении ценностей УР играют различные каналы коммуникации (от символов до совместных мероприятий), которые помогают распространить информацию об УР по всей компании. Ритуалы и празднования помогают подчеркнуть целевую миссию и ценности, дают возможность привлечь внимание сотрудников к достижениям и отметить тех, кто привержен принципам УР и мотивировать других. Мероприятия по сплочению коллектива, ориентированные на УР, укрепляют командную работу и повышают осведомленность сотрудников, побуждают говорить и думать о новых идеях УР. Размещение символов УР на рабочем месте также напоминает сотрудникам по целям развития, участвует в формировании имиджа компании. Участие в корпоративных и внешних форумах по УР позволяет компаниям учиться и сотрудничать с другими, способствует обмену передовым опытом и совместному поиску инновационных решений.

Вовлечение сотрудников является одним из важнейших условий развития корпоративной культуры УР. По данным опроса Gallup, в компаниях с высокой вовлеченностью сотрудников в инициативы в области УР прибыльность увеличилась на 21 %, а количество невыходов на работу сократилось на 41 %<sup>1</sup>.

К числу практик, обеспечивающих вовлечение сотрудников в УР, можно отнести:

- обеспечение осведомленности об устойчивом развитии и образовательных программах для содействия пониманию и приведению в соответствие с целями организации в области УР;
- поощрение совместного решения проблем, предоставление сотрудникам возможность предлагать идеи и решения для УР;
- признание сотрудников, которые активно участвуют в инициативах в области устойчивого развития;
- развитие чувства цели и сопричастности за счет расширения прав и возможностей сотрудников в области устойчивого развития;
- инвестирование в удержание талантов и приведение их ценностей в соответствие с целями организации в области устойчивого развития (работники, которые разделяют миссию и ценности компании, как правило, остаются лояльными).

---

<sup>1</sup> *The Powerful Duo of Strengths and Engagement* / Gallup. 2023. URL: <https://www.gallup.com/workplace/505523/powerful-duo-strengths-engagement.aspx> (дата обращения: 20.09.2024).

Компаниям, реализующим цели УР, требуется обмен знаниями, в первую очередь неявными знаниями членов организации, которые в высшей степени уникальны, их сложно воспроизвести или приобрести, поскольку они основаны на коллективном опыте, зависят от контекста и являются частью эксклюзивных операционных процедур и процессов. Внутренний обмен знаниями помогает продвигать новые идеи, развивать корпоративное обучение и выявлять лучшие практики. Внешне корпоративные инновации осуществляются путем обмена знаниями и ресурсами с широким кругом заинтересованных сторон.

Эксперты рекомендуют HR-службам оказывать поддержку менеджерам в определении индивидуальных целей и интересов своих сотрудников в области устойчивого развития, использовать командную среду для поддержки развития навыков, расширяющих возможности не только отдельных сотрудников; и стимулировать сопричастность, подключая сотрудников к более широким усилиям организации по обеспечению УР.

Для более глубокого и адекватного понимания роли корпоративной культурой в достижении целей устойчивого развития необходимы исследования того, как связаны различные аспекты устойчивости (экономические, экологические и социальные) с типом культуры, преобладающей в организации.

***Е. Е. Лагутина, О. А. Козлова***

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Организационная культура: диагностика, совершенствование, прогнозирование ее влияния на производительность труда**

**Аннотация.** Организационная культура — значимый рычаг управленческой деятельности. Она должна соответствовать всесторонним запросам для сохранения конкурентоспособности предприятия. Важно выявить проблемы, уровень состояния и определить мероприятия по ее совершенствованию. На примере предприятия сферы ЖКХ проведено исследование и представлены рекомендации по совершенствованию организационной культуры.

**Ключевые слова:** организационная культура; методы исследования; опрос eNPS; методика Gallup.

Сегодня управление организационной культурой — один из актуальных вопросов в деятельности предприятий производственной сферы. При эффективной организационной культуре изменяется вовлеченность сотрудников в работу, результативность их деятельности, взаимоотношения в коллективе, командная работа [1].

Достаточно верную характеристику термину дал известный голландский ученый Хофстиде: организационная культура — это психологический актив организации, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы через пять лет [2].

Для проведения мероприятий по изменению организационной культуры необходимо понимание целеполагания: причина, цель, методы, ожидаемый результат.

На примере предприятия ЖКХ (ОКВЭД 68.32.1) было проведено исследование организационной культуры и рекомендованы мероприятия по повышению ее уровня.

Основные причины инициирования исследования: кризис, новые собственники бизнеса, реорганизация, изменения в деятельности компании.

Методы исследования: анализ локально-нормативной документации, кадровых отчетов, наблюдение за деятельностью в рамках организации (управленческая, производственная, общественная), самофотография рабочего дня, опрос eNPS (лояльность сотрудников), анкета «Вовлеченность персонала» (Gallup), анкета на выявление профессиональных рисков, опросы, беседы с работниками всех должностных категорий.

Проведен социально-экономический анализ состава персонала организации (рис. 1–5)<sup>1</sup>.

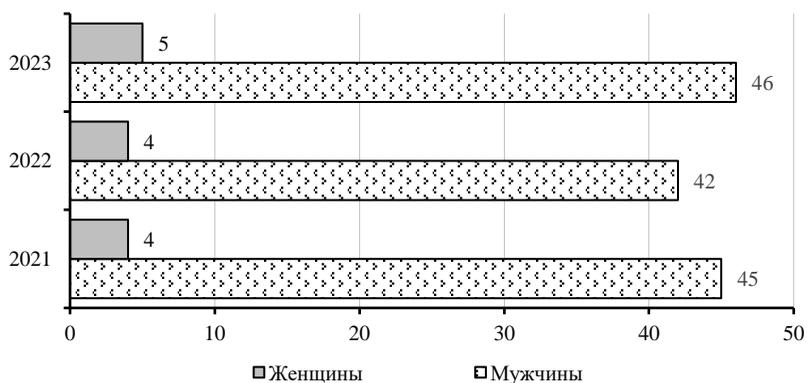
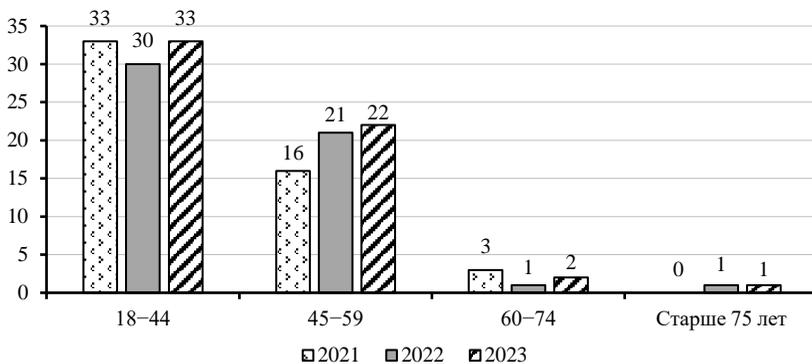


Рис. 1. Гендерный состав

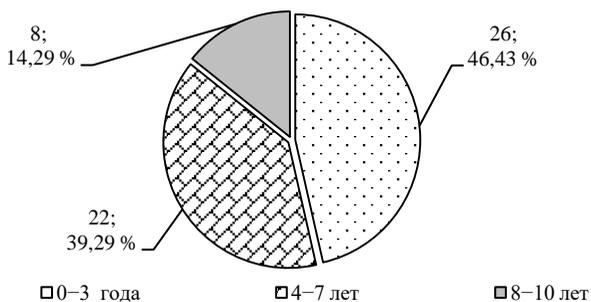
<sup>1</sup> Составлено на основании статистических данных организации (ЖКХ). 2021–2023 гг. 1С: Зарплата и управление персоналом, ред. 3. Екатеринбург, 2024.



**Рис. 2.** Возраст персонала



**Рис. 3.** Штатная численность / укомплектованность



**Рис. 4.** Стаж работы на предприятии на конец 2023 г.

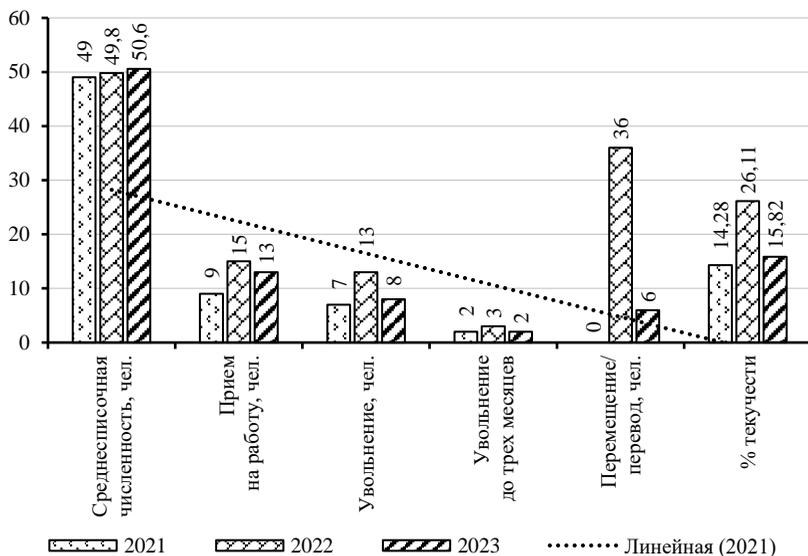


Рис. 5. Движение персонала

Результат рассмотрения мотивации персонала представлен в табл. 1.

Таблица 1

### Мотивация сотрудников

Материальная мотивация		Нематериальная мотивация
Система оплаты труда	Окладно-премиальная (70/30)	Система награждения; индивидуальные задачи; публичная оценка
Средняя заработная плата по компании (2023/2024), р.	52 985/56 526	Публикации для работников, о работниках, для потребителей
Доля ФОТ в себестоимости (выручки) продукта/услуги, %	59	Баланс работы и отдыха / отпуска, переработки
Доля премиальной части в ФОТ, %	18,34	Нерабочие активности
Средняя заработная плата по отрасли (2023), р.	50 875	Стильная спецодежда; комфорт в быту; детские подарки; содействие получения путевок в лагерь, детские сады, школы

Проанализировав организационную культуру юридического лица, реализовав методику исследовательской группы Gallup по выявлению уровня вовлеченности сотрудников (индекс 75,52), а также, используя методы опроса (eNPS — лояльность персонала 32,2 %: промоутеры —

51,6, нейтралы — 25,8, критики — 19,4), анкетирования (выявление профессиональных рисков), наблюдения за управленческой и трудовой деятельностью, исследования документов, был выявлен ряд вопросов, мотивирующих к проведению мероприятий по совершенствованию организационной культуры предприятия (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Проблемные зоны организационной культуры  
и мероприятия по ее совершенствованию**

Проблемные вопросы	Рекомендации/мероприятия
Отсутствие локальных нормативных актов (ЛНА), регламентирующих систему организационной культуры (ОК)	Разработка, коллегиальное обсуждение, утверждение, внедрение ЛНА
	Составление плана мероприятий по развитию организационной культуры, расчет бюджета, утверждение
Социально-экономические показатели предприятия (неэффективная система материального стимулирования)	Разработка системы материального стимулирования с учетом индивидуальных показателей: дифференциация переменной части оплаты труда. Внесение изменений в систему материального и нематериального стимулирования для усиления мотивации сотрудников и увеличения производительности труда. Стимулирование за объем и качество по критериям профессионализма
Низкий уровень управленческих компетенций руководителей	Планирование мероприятий по повышению культуры управления персоналом (тренинг, игра): сплоченность, управленческие компетенции
Вовлеченность персонала	Улучшение бытовых условий размещения персонала. План развития персонала. Внедрение системы наставничества, удержание молодых специалистов, разработка системы адаптации персонала. Привлечение СМИ и медиаисточников: интервьюирование сотрудников, трансляция опыта и достижений
Низкий (пограничный) уровень лояльности персонала	Разработка планов развития персонала (профессионально-технические компетенции, управленческие компетенции). Система обучения персонала. Система прозрачности и четкости производственных задач, процесса и оценки. Социальные мероприятия по развитию корпоративного духа
Неразвитость системы коммуникаций: недостаточно форм и способов, отсутствие обратной связи	Разработка, регламентация коммуникационных каналов на предприятии: сайт, мессенджер, электронный портал
Узкий спектр применения символики организации	Расширение случаев использования символики, совмещение с поощрением сотрудников, презентация расходных канцтоваров
Улучшение бытовых условий всех помещений для размещения рабочего персонала	Планирование ремонта и оснащения 1 помещения для размещения сотрудников

Часть мероприятий уже реализована: разработка и ввод в деятельность норм локальных нормативных актов, внедрение системы адаптации и наставничества, трансляция трудовых достижений и опыта в СМИ, участие сотрудников в выборе средств труда и средств специальной защиты, меры по улучшению бытовых условий размещения персонала, расположение символики предприятия на рабочих местах и в помещениях для отдыха, выполнение планов обучения и развития работников. Повторное исследование — в IV квартале 2024 г. Таким образом, своевременная диагностика состояния организационной культуры на регулярной основе и целевая ее корректировка позволят повысить устойчивость и результативность предприятия в условиях рыночной конкуренции и сложившейся ситуации «кадрового голода» в трудовых отношениях. Уделяя внимание человеку в производстве, создавая комфортные и соответствующие его потребностям условия, работодатель повышает уровень устойчивости и эффективности собственного предприятия.

### Библиографический список

1. *Темирбиева Д., Героева А., Султыгова М.* Влияние корпоративной культуры на точность финансовой отчетности // Наука и общество: инструменты и решения глобальных проблем современности: сб. науч. тр. по материалам III Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 6 апреля 2024 г.). СПб.: Печатный цех, 2024. С. 161–168.

2. *Чураева М. С.* Повышение конкурентоспособности предприятия через совершенствование организационной культуры // Инновационные направления интеграции науки, образования и производства: сб. тез. докл. участников II Междунар. науч.-практ. конф. (Керчь, 19–23 мая 2021 г.). Керчь: КГМТУ, 2021. С. 450–452.

**Э. И. Попов**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Инновационная трансформация системного подхода к научной организации труда**

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению трансформации научных знаний в организацию трудовых процессов и управления ими. Описывается содержание и характер труда в современных условиях организации производства. Анализируется комплекс научной организации труда, производства и управления в сочетании с внедрением новой техники и передовой технологии.

**Ключевые слова:** трансформация; системный подход; результативность, научная организация труда; кайдзен.

Опыт, накопленный в прошлом веке нашей страной в области научной организации производства труда и управления, дал положи-

тельные результаты по повышению качества и производительности труда. Этому послужила та научная школа и ее фундаментальные исследования и разработки. Широким диапазоном внедрялись зарубежные методы менеджмента и рыночной экономики, игнорируя сложившуюся технологическую систему организации производства и управления. Это привело к таким печальным последствиям, как коллапс в системе проектирования организационных систем. В итоге акцент делается не на организацию производства, а на управление, причем, большая часть отводится на управление человеческими ресурсами.

По нашему мнению, должен соблюдаться баланс между производительными силами и производственными отношениями. Одним из новых акцентов в современном знании можно считать интервенцию экономического мышления на смежные области познания: социологию, психологию, физиологию, связанную с развитием новых трудовых отношений, в особенности в производственных сфере. Под производственной сферой мы понимаем все, что касается изготовления, независимо от объема и места действия. Производственная сфера также формирует уровень трудовых отношений: применяя инструменты научной организации труда необходимо соблюдать технологию производственного процесса и организационный дизайн, соответствующий уровню данного производства. Развивая научные знания по данному предмету, необходимо базироваться на классиках экономической теории и на экономических законах, отторгая политическую и блогерно-информационную составляющую.

Тенденции трансформации содержания и характера труда позволяют предположить, что, с одной стороны, трудовая деятельность в постиндустриальных направлениях экономики будет развиваться и улучшать статус наиболее компетентных и квалифицированных работников. В процессе исторического развития система труда (связка элементов «субъект труда» — «труд-процесс» — «объект труда») постоянно претерпевала и продолжает претерпевать последовательные и значительные трансформации. Именно в этих отношениях происходят основные изменения, обусловленные переходом к инновационной экономике. Работник как субъект труда последовательно прошел путь через трансформацию своей роли в трудовых отношениях: безвольный раб, послушный крепостной крестьянин, исполнитель процедуры на конвейере, носитель трудового потенциала, источник инноваций для организации.

Инновации, реализуемые во всех сферах жизни человека, затрагивают и труд, трансформация которого влечет за собой появление новых форм трудовых отношений. Новые формы трудовых отношений — это комплекс изменений в экономических, социально-психологических, правовых взаимоотношениях, которые реализуются в процессе трудо-

вой деятельности между субъектами различного уровня. Отличительными чертами новых форм трудовых отношений можно обозначить их гибкость, как правило, задействование дистанционных технологий при взаимодействии, неформальность, т. е. отсутствие их формального закрепления в договорно-правовых отношениях и т. д.

Современная наука по организации различных трудовых процессов вытеснила из исследовательской деятельности системный, взаимосвязанный комплекс вопросов по научной организации производства, труда и управления, заменив его зарубежными толкованиями — менеджмент. Эффективным инструментом для внедрения в производство новейших достижений науки и техники являлись в свое время планы научной организации труда и управления. План научной организации труда выступает как комплекс научной организации труда, производства и управления в сочетании с внедрением новой техники, передовой технологии и производственной эстетики. Необходимо закладывать научную организацию производства при проектировании и реконструкции действующих производственных участков. Решая вопросы научной организации производства труда и управления на основных участках производства, заводы добиваются хороших технико-экономических показателей уже в первом году внедрения [2].

Как показывает успешный опыт внедрения научной организации труда на предприятии «Хромпик» Свердловской области выполнение плана по объему производства повысилось на 106,3 %; рост производительности труда составил 108,8 % при росте средней заработной платы на 103,0 %; уровень механизации труда составил 44,0 %. На заводе был разработан 31 план научной организации труда: из них внедрено в производство 27 и получен экономический эффект в сумме 256,0 тыс. р. Команда разработчиков состояла из 31 творческой бригады общей численностью 141 чел. Планы НОТ содержали 420 мероприятий и охватывали 1467 рабочих мест. Для дальнейшего развертывания работ по научной организации труда решением руководства предприятия была создана лаборатория по НОТ, перед которой поставлена задача построения системы организации производства, труда и управления не ниже уровня зарубежных аналогов.

В ходе реализации проекта были разработаны объекты интеллектуальной собственности, такие как:

- комплексная система аттестации инженерного и управленческого труда с определением деловой и социально-психологической оценки персонала;
- комплексная система целевого планирования и прогнозирования мероприятий научной организации труда, технического, экономического и социального развития предприятия;

- руководящие управленческие материалы — РУМы (положения о подразделении, должностные инструкции руководителей и специалистов, структуры управления предприятием и подразделениями);
- специальная одежда для мастеров и рабочих, разработки специалистов предприятия [2].

На современном этапе предприятие, основываясь на системном и комплексном подходе, продолжает развитие различных организационных и управленческих моделей по японскому сценарию «Кайдзен-технологии». Принципиальный подход к разработке «Производственных систем управления процессами производства» заключается в изучении теоретических основ создания производственных систем на примере японской системы «Кайдзен»; разработке основных целевых установок производственной системы; применении методов сбалансированной системы экономических показателей; формировании фонда оплаты труда в системе бюджетных показателей; создании единой унифицированной системы оплаты труда (ЕУСОТ); обеспечении единых стандартов управления персоналом; применении научных принципов дизайна организационных структур; разработке ключевых показателей (КПИ); создании системы работы с персоналом; разработке системы мотивации персонала. На предприятии успешно реализуется «Производственная система развития предприятия» (ПСР).

Развитие научного системного подхода в реализации современных моделей организации производства, труда и управления раскрывает широкие горизонты стабильности и прибыльности предприятий. Особую роль при этом играет человеческий капитал как стратегический ресурс результативности [4]. Проблема заключается в учете и правильном расходе физических сил: бухгалтерия психофизических затрат окупается, в лучшем случае, прибавочной ценностью престижа и повышенного комфорта, а в худшем — просто меновой стоимостью [2]. Факторы, свидетельствующие об успехе управления результативностью, по мнению Майкла Армстронга и Анжелы Бэрн, это адекватное обсуждение / коммуникации; рост прибыли/производительности; достижение целей; рост мотивации; регулярная обратная связь; поддержка индивидуального развития [1]. Понятие «ценность личности» сводится к рыночной ценности субъекта, эффективно конкурирующего с менее «успешными» индивидуумами.

Большое значение имеют целеустремленность и энергетика индивидуума, давая чувства силы и уверенности в себе. Или же, наоборот, скуки, раздражительности, апатии, лени, депрессии. При недостаточной энергетике люди ничего не хотят: они настолько опустошены и разряжены в конце дня, что сил хватает только на отдых. Где уж тут стре-

миться к успеху! Низкий уровень организации производства, труда и управления создают условия для формирования признаков прекаризованного труда: отсюда незащищенные работники, нестандартизованная занятость, риски на рабочем месте, повышение интенсивности труда, трудовое перенапряжение.

Инструментом для создания условий эффективного производства выступают психофизические инвестиции. Большое значение имеют централизация и децентрализация структур и функций с переводом персонала в филиалы / из филиалов; территориально распределенные структуры — реструктуризация и управление; создание новых подразделений, структуры, формирование штатного расписания, описание должностей, формирование команды, подбор топ-менеджеров для новых бизнесов. Лучшие команды являются самоорганизующимися и самоуправляющимися системами: они умеют действовать самостоятельно и поэтому наделены правом как принимать собственные решения, так и реализовать их [3].

Стратегическое планирование является ведущим звеном процесса разработки оптимального управленческого решения. Активное взаимодействие с Кайдзен способствует вовлечению каждого руководителя и сотрудника в процессы выработки решений, всеобщего разделения и эффективной реализации политики предприятия, организации и других сообществ. Разработка и внедрение мотивационных составляющих в организации трудового процесса намного эффективнее любой из общепринятой систем оплаты труда: сдельной, повременной, окладно-премиальной, КРП и т. д. Как показал успешный опыт предприятия «Хромпик», участвовавшего в национальном проекте «Производительность труда», это позволило сократить период адаптации вновь устроившихся работников почти на четверть.

### **Библиографический список**

1. *Армстронг М., Бэрн А.* Управление результативностью (Система оценки результатов в действии). М.: Альпина PRO, 2021. 248 с.
2. *Попов Э. И.* Инновационный подход к трансформации производственно-трудовых отношений в современной системе мотивации персонала // Human Progress. 2017. Т. 3, № 1. С. 5.
3. *Сазерленд Д.* Scrum: революционный метод управления проектами / пер. с англ. М. Гескина. 4-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 272 с.
4. *Стандартизация и развитие человеческих ресурсов в условиях мобилизационной экономики / Р. А. Долженко, М. И. Плутова, С. Б. Долженко и др.* Казань: Бук, 2023. 272 с.

## **Совершенствование системы стимулирования труда персонала (на примере АО «Почта России»)**

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы стимулирования труда персонала. На примере АО «Почта России» анализируются причины возникновения проблем и предлагаются решения в условиях ограниченности финансовых ресурсов: корректировка KPI, нематериальное стимулирование.

**Ключевые слова:** стимулирование труда; Почта России; KPI; заработная плата; нематериальное стимулирование.

АО «Почта России» — одна из крупнейших и важнейших компаний в РФ, осуществляющая почтовые, логистические и финансовые услуги на всей территории страны. Почта играет ключевую роль в жизни населения, особенно в малых городах и отдаленных населенных пунктах, где ее отделения зачастую являются единственными точками доступа к базовым почтовым и финансовым услугам. Важность «Почты России» заключается не только в ее масштабной инфраструктурной роли, но и в социальном значении — она обеспечивает связь между людьми, бизнесом и государственными органами [4]. Однако ключевую роль в обеспечении этих процессов играет персонал компании, поскольку от его мотивации и уровня вовлеченности напрямую зависит качество предоставляемых услуг.

Основная проблема, с которой сталкивается «Почта России», заключается в низкой эффективности системы стимулирования труда сотрудников, что выражается в недостаточной мотивации, нехватке кадров и слабом контроле за качеством обслуживания. Одной из главных причин низкой мотивации является невысокий уровень заработной платы по сравнению с другими организациями в аналогичной сфере деятельности [2, с. 29]. АО «Почта России» в 2019 г. внедрило систему стимулирования персонала, основанную на ключевых показателях эффективности (KPI). Основные элементы системы:

1) для линейных сотрудников: премии зависят от выручки и качества выполнения работы;

2) для руководства отделений: премии зависят от отсутствия жалоб (60 %), своевременной обработки почтовых отправлений (20 %) и правильного оформления наложенного платежа (20 %)¹.

---

¹ *Официальный сайт АО «Почта России».* URL: <https://www.pochta.ru> (дата обращения: 20.09.2024).

Средняя заработная плата сотрудников «Почты России» с 2019 г. увеличилась на 36 %, однако она по-прежнему остается ниже средней зарплаты по отрасли. В 2019 г. она составляла 19 357 р., а к 2024 г. выросла до 26 329 р. С апреля 2019 г. для руководителей отделений связи была введена система КРІ, учитывающая показатели работы отделения, что позволило увеличить их совокупный доход<sup>1</sup>.

На наш взгляд, остаются нерешенными следующие проблемы:

1) медленная адаптация: внедрение системы КРІ для руководителей привело к некоторым улучшениям, но общая скорость обслуживания и уровень порядка в отделениях не изменились кардинально;

2) низкая мотивация сотрудников: линейные сотрудники недостаточно мотивированы. Причина в том, что КРІ не учитывает скорость обслуживания клиентов [1, с. 57].

Средняя заработная плата сотрудников АО «Почта России» значительно ниже, чем в других схожих организациях. Например, в «Сбербанке России», «РЖД» и «Мегафоне» заработные платы сотрудников, выполняющих аналогичные функции, в среднем на 30–50 % выше. В условиях, когда средний уровень заработной платы в других компаниях составляет от 40 000 до 45 000 р., заработок сотрудников «Почты России» — около 20 929 р. — остается существенно ниже среднего по рынку. В условиях невысоких заработных плат и недостаточной прозрачности системы мотивации текучесть кадров в «Почте России» остается высокой — на уровне 20–25 %, что значительно выше показателей в других компаниях, таких как «Сбербанк России» и «РЖД», где текучесть составляет 8–12 %<sup>2</sup>. Высокая текучесть свидетельствует о том, что сотрудники не находят долгосрочных перспектив в компании и предпочитают искать более выгодные условия на рынке труда.

Однако текущие результаты показывают, что система нуждается в доработке. Основной причиной низкой эффективности системы стимулирования является ограниченность финансовых средств компании. Нехватка средств приводит к неспособности обеспечить достойное вознаграждение персоналу, что в свою очередь негативно сказывается на уровне мотивации сотрудников. Кроме того, система премирования, введенная для руководителей отделений, сосредоточена на выполнении КРІ, которые не всегда адекватно отражают реальную нагрузку на работников. В малых населенных пунктах сотрудники часто работают в условиях повышенной нагрузки, выполняя одновременно несколько функций, включая оказание финансовых услуг и розничную торговлю,

---

<sup>1</sup> *Официальный сайт АО «Почта России».* URL: <https://www.pochta.ru> (дата обращения: 20.09.2024).

<sup>2</sup> Там же.

что приводит к эмоциональному и физическому выгоранию персонала, особенно с учетом того, что система премирования не учитывает реальные сложности, с которыми сталкиваются сотрудники.

Внедрение системы КРІ, нацеленное на повышение производительности труда, оказывает давление на руководителей, которые, в свою очередь, передают это давление на линейных сотрудников [3, с. 40]. Однако, как показывает практика, введение КРІ пока не привело к значительному улучшению качества работы. В отличие от «Сбербанка России», где система мотивации четко интегрирована с качественными показателями, «Почта России» еще не достигла такого уровня оптимизации.

Сравнивая с другими организациями, можно отметить, что система КРІ в «Почте России» больше ориентирована на руководство, чем на рядовых сотрудников. В других крупных компаниях, таких как «Сбербанк России» или «Мегафон», линейные сотрудники имеют возможность получать значительные премии за выполнение КРІ, что стимулирует их к более продуктивной работе. В «Почте России» же основная ставка делается на административное давление на персонал через контроль со стороны руководителей.

Для решения проблемы недостаточной мотивации и нехватки кадров в «Почте России» необходимо внести изменения в систему стимулирования труда. Важно, чтобы заработная плата в «Почте России» хотя бы приблизилась к уровню оплаты в других крупных организациях аналогичной отрасли.

Также необходим пересмотр системы КРІ. Данная система должна учитывать не только количественные показатели, такие как объемы выручки и число обработанных отправок, но и качество обслуживания, уровень удовлетворенности клиентов, а также специфику работы в конкретных регионах. Например, в малых городах необходимо учитывать локальные особенности и реалии работы, чтобы избежать перегрузки сотрудников.

Кроме того, необходимо развивать нематериальные формы мотивации, такие как программы обучения, повышения квалификации и возможности карьерного роста. Создание программ внутреннего развития и признания достижений сотрудников, особенно в малых городах, может повысить уровень вовлеченности и лояльности персонала.

Совершенствование системы стимулирования труда в «Почте России» является важным элементом в решении проблем нехватки кадров и улучшения качества обслуживания клиентов. Пересмотр заработной платы, адаптация системы КРІ к реальным условиям работы и развитие нематериальных форм мотивации позволят компании повысить свою

конкурентоспособность на рынке труда и обеспечить высокий уровень услуг для населения, особенно в малых городах и населенных пунктах.

### Библиографический список

1. *Болдырева Н. Б.* Эффективное развитие персонала // Отдел кадров коммерческой организации. 2022. № 3. С. 56–62.
2. *Будакова Н. И.* Программы управления развитием персонала в организации // Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение. 2021. № 7. С. 29–39.
3. *Носкова О. Г.* Психология труда. М.: Проспект, 2023. 435 с.
4. *Яшин Р. Т.* Тенденция и перспективы развития управления персоналом // Проблемы управления. 2023. № 6. С. 79.

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

**В. О. Усков**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### Методы оценки стимулирования труда

**Аннотация.** В условиях современного рынка труда эффективное использование ресурсов и создание привлекательной системы оплаты труда становятся ключевыми факторами успешной работы организаций. Оценка стимулирования труда заключается в анализе мер, направленных на мотивацию работников, и в оценке их эффективности. Данная тема актуальна как для работодателей, так и для работников, так как от правильной оценки зависит не только производительность, но и удовлетворенность сотрудников своей работой. В статье рассматриваются основные методы оценки стимулирования труда, их преимущества и недостатки, влияние на работников.

**Ключевые слова:** стимулирования труда; мотивация; сравнительный анализ; финансовый анализ.

Одним из важных факторов эффективной работы на предприятии является стимулирование труда работников. Стимулирование — это внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, который идет от конкретного руководителя или органа управления и основывается, чаще всего, на субъективном понимании системой управления этого воздействия. Оно направлено на мотивы работников. Стимулирование осуществляется администрацией организации [1].

Стимулирование труда касается всех мер, направленных на мотивацию работников выполнять свою работу эффективнее, качественнее и результативнее. Это может включать как денежные, так и неденежные формы вознаграждения. Основная цель стимулирования заключается в удовлетворении потребностей работников, повышении их мотивации,

что в конечном итоге ведет к увеличению продуктивности. Для того, чтобы стимулирование было эффективным, работодатель должен способствовать мотивации работников. Мотив труда будет вызван интересами и потребностями работника. Работник получит удовлетворение через получение благ, являющихся жизненной необходимостью [3].

Работодателю необходимо грамотно рассчитать те затраты, которые человек должен понести для получения блага, после чего установить цену трудовой деятельности. Чаще всего администрация измеряет стимулирующие выплаты баллами. За один балл работник получает определенную сумму. Чем больше баллов он заработал за месяц работы, тем выше стимулирующую выплату он получил. Материальная оплата является внешним видом вознаграждений. Кроме того, стимулирование может определяться премиальными выплатами или бонусами.

Также существуют внутренние виды вознаграждений. К ним относятся такие психологические факторы как удовлетворение от работы, чувство успеха и признание заслуг, авторитет на работе, наставничество. Медицинское обслуживание, страхование, предоставление отпуска, пенсии, льготы для сотрудников, разрабатываемые организацией самостоятельно в зависимости от социально-экономического положения, посещение бассейна, фитнес-центра, оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров фирмы, и других социальных гарантий также способствует мотивации персонала к трудовой деятельности [4].

Для оценки стимулирования труда часто четырехступенчатой методики, предлагаемой для проведения оценки эффективности системы стимулирования. На первой ступени необходимо провести социологическое исследование с целью анализа динамики удовлетворенности работников системой материального стимулирования.

Чаще всего вопросы составляются так, чтобы ответы респондентов отражали их сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Благодаря этому HR-менеджер сможет эффективно провести SWOT-анализ системы стимулирования [2]. Таким образом проводится анализ производительности труда.

Данный метод имеет свои недостатки. Например, он может не учитывать эмоциональное состояние работников или внешние факторы, влияющие на производительность. В некоторых случаях повышенная производительность может свидетельствовать не о высокой мотивации, а о низкой квалификации или недостаточных ресурсах.

Также можно провести опрос о состоянии мотивации и удовлетворенности своей работой, с помощью которого можно выяснить, какие аспекты стимулирования наиболее важны для сотрудников, а также какие меры они хотели бы видеть в своем рабочем окружении.

На втором этапе происходит изучение мнения экспертного сообщества по поводу эффективности системы стимулирования. Также до экспертов и руководителей доводится информация по результатам социологического опроса работников предприятия. Экспертное сообщество анализирует эти результаты и выносит выводы. Сравнительный анализ предполагает изучение систем стимулирования труда в других организациях или в рамках отрасли в целом. Это может включать изучение как успешных примеров, так и примеров неудачных. Преимуществом данного метода является возможность учета внешних факторов и тенденций, которые способствуют успешному функционированию систем стимулирования. Компании могут перенимать опыт успешных организаций, адаптируя его под свои потребности.

На данном этапе для руководителя может быть открыт работник с наибольшим потенциалом, с желанием увеличить производительность на предприятии. Далее руководитель может пригласить такого работника в новый проект, так как он мотивирован на дополнительную работу за вознаграждение. Затем производится расчет общих показателей оценки эффективности системы стимулирования и расчет специальных показателей данной системы. Финансовый анализ заключается в оценке влияния системы стимулирования труда на финансовые показатели компании. Он фокусируется на соотношении расходов на стимулирование и размерах прибыли, полученной благодаря повышению производительности работников. Этот метод позволяет оценить отдачу от инвестиций в стимулы. Базируясь на финансовых данных, компании могут принимать обоснованные решения о том, какие меры по мотивации являются наиболее эффективными и рентабельными.

Таким образом, существует несколько подходов к оценке системы стимулирования труда: анализ производительности труда, основным критерием эффективности системы мотивации является производительность работника. Для этого используются такие показатели, как количество выполненных задач, качество работы, срок выполнения и др. Изучение мнения экспертного сообщества может включать в себя сравнительный анализ, что приведет к открытию новых способов премирования и выявлению заинтересованных работников. Расчет общих показателей оценки эффективности системы стимулирования и расчет специальных показателей покажет финансовый результат, где будет наглядно видна сумма затрат на стимулирование труда работников.

### **Библиографический список**

1. *Аветисян А. М.* Мотивация и стимулирование персонала государственных и муниципальных органов управления // Экономика и социум. 2021. № 6-1 (85). С. 360–363.

2. *Модорский А. В., Модорская Г. Г.* Методика оценки эффективности системы стимулирования труда // Вестник ПГУ. Сер.: Экономика. 2015. № 4 (27). С. 160–169.

3. *Родионова Ю. В.* Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. Н. Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. 57 с.

4. *Швецова Е. В.* Развитие системы мотивации труда персонала деревообрабатывающей организации (на примере ООО «Сура-Лес» г. Пенза): выпускная квалификационная работа. URL: <https://library.pguas.ru/xmlui/handle/123456789/2971> (дата обращения: 25.09.2024).

**А. Л. Федотенков**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Стимулирование производственного персонала как фактор управления**

**Аннотация.** Целью исследования является определение роли системы стимулирования производственного персонала в управлении персоналом компании. Акцентируется внимание на том, что создание эффективной системы стимулирования сотрудников является ключевым фактором долгосрочного успеха организации.

**Ключевые слова:** стимулирование персонала; управление персоналом; система стимулирования; производственный персонал.

Эффективное управление производственным персоналом играет важную роль в достижении высоких результатов на предприятии. Одним из ключевых инструментов управления является система стимулирования сотрудников, которая направлена на повышение их мотивации, производительности и вовлеченности в процесс. Главной задачей управления персоналом является ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации. По сути, стимулирование — это и есть неотъемлемые составляющие управленческой деятельности [3].

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 [2]. В данной статье мы рассмотрим стимулирование производственного персонала как важный фактор управления, его основные виды и принципы, а также влияние на эффективность работы и производственные показатели.

В условиях современного производства, где автоматизация и технологический прогресс не могут полностью заменить человека, мотивация становится особенно важной для поддержания эффективной работы.

Производственный персонал, в отличие от сотрудников других подразделений, зачастую занят физическим трудом, что может приводить к утомляемости и снижению мотивации. Именно поэтому создание системы стимулирования на производстве имеет свои особенности и должно быть нацелено на поддержание интереса к работе, рост производительности и улучшение качества выпускаемой продукции.

Все методы стимулирования можно условно разделить на материальные и нематериальные. Материальное стимулирование — это один из самых распространенных способов мотивирования сотрудников на производстве. Оно включает:

- заработную плату;
- премии и бонусы;
- оплату сверхурочных работ;
- материальные поощрения за стаж работы.

Материальные стимулы напрямую влияют на благосостояние сотрудников, и, следовательно, на их мотивацию к работе. Однако важным моментом является то, что материальные поощрения должны быть связаны с конкретными результатами, что позволит создать ощущение справедливости.

Нематериальные стимулы могут быть не менее эффективными для повышения мотивации работников:

- признание и поощрение;
- карьерный рост;
- создание комфортных условий труда.

Эффективная система стимулирования способна значительно повысить производительность и качество работы. Рассмотрим ключевые аспекты, на которые стимулирование оказывает влияние:

Мотивация напрямую связана с производительностью. Когда работник осознает, что его усилия будут вознаграждены, будь то премия или повышение, он стремится достичь максимальных результатов. Таким образом, стимулирование способствует увеличению объема выполненных задач и более эффективному использованию рабочего времени.

Одной из основных проблем многих производственных предприятий является высокая текучесть кадров. Стимулирование помогает снизить уровень текучести, так как сотрудники чувствуют себя ценными для компании. Они менее склонны искать новое место работы, если уверены в стабильности и справедливости системы поощрений на текущем месте.

Мотивация к повышению качества своей работы также является важным результатом стимулирования. Работники, которые заинтересованы в долгосрочных перспективах работы в компании, стараются из-

бегать ошибок и выпускать продукцию высокого качества. Это в свою очередь влияет на конкурентоспособность продукции предприятия на рынке.

Стимулирование не только помогает индивидуальным сотрудникам, но и влияет на командные результаты. Различные формы коллективных премий и поощрений способствуют развитию командной работы, повышая сплоченность коллектива и его готовность решать сложные задачи совместно. При разработке системы стимулирования необходимо учитывать несколько ключевых принципов:

- справедливость. Система поощрений должна быть объективна и справедлива;
- прозрачность. Система должна быть понятной для всех сотрудников;
- гибкость. Производственная деятельность может быть подвержена изменениям, поэтому система стимулирования должна быть гибкой и адаптироваться к изменениям в условиях труда или задачах;
- долгосрочная мотивация. Система стимулирования должна быть направлена не только на краткосрочные результаты, но и на долгосрочную мотивацию сотрудников к развитию и повышению квалификации.

Несмотря на положительное влияние стимулирования на производственные процессы, существует ряд проблем, с которыми сталкиваются предприятия при внедрении этих систем:

- неправильная оценка результатов;
- фокусировка только на материальных стимулах;
- неправильное распределение ресурсов [1].

Таким образом, стимулирование производственного персонала является важным инструментом управления, который помогает достигать высокой производительности, улучшать качество продукции и снижать текучесть кадров. Для достижения наилучших результатов система стимулирования должна быть справедливой, прозрачной и гибкой, а также сочетать как материальные, так и нематериальные формы мотивации. Внедрение эффективной системы стимулирования способствует не только повышению удовлетворенности сотрудников, но и улучшению экономических показателей компании, что делает ее ключевым фактором успешного управления.

### **Библиографический список**

1. *Пряжников Н. С.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2024. 365 с.
2. *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.: Московский университет им. С. Ю. Витте, 2022. С. 288–293.

3. Фомина С. А., Мельникова О. В. Совершенствование системы стимулирования персонала производственного предприятия // Концепт. 2022. № 7. С. 79–88.

**Л. А. Фролов**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Анализ системы управления рабочим временем персонала**

**Аннотация.** В статье рассматривается опыт проведения анализа системы управления рабочим временем персонала. Показаны аналитики, которые применялись в исследовании, и примеры предложений по улучшению ситуации.

**Ключевые слова:** рабочее время персонала; анализ рабочего времени; фотография рабочего дня; хронометраж; отпуск; работа в выходной день; больничный лист.

Сегодня исследования по теме рабочего времени (РВ) персонала широко представлены в учебной литературе [2] и научных публикациях [1; 3]. Анализ РВ для принятия управленческих решений также является важным направлением работы для многих компаний. Но даже в тех компаниях, где служба управления персоналом анализирует РВ сотрудников, можно выявить зоны развития и улучшения в части рабочего времени персонала.

Объектом исследования является персонал предприятия АО «Пром-Сорт-Урал». Предприятие входит в состав группы компаний ПМХ (Промышленно-Металлургический Холдинг). Предприятие относится к отрасли черной металлургии и занимается производством такой продукции как непрерывнолитая заготовка, катанка, арматура в прутках. Среднесписочная численность компании за 2023 г. составила 2 020 чел.

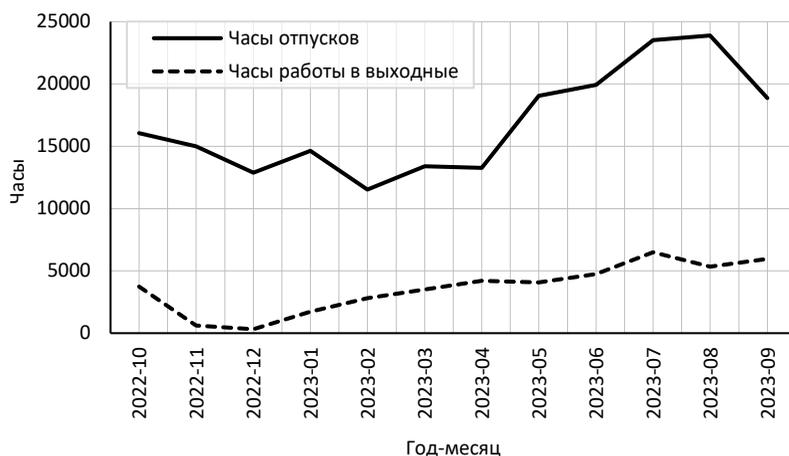
В настоящий момент на предприятии проводится аналитика РВ в основном в рамках ежемесячной отчетности для руководства (общие данные по отработанным человеко-дням) и точечной аналитике использования рабочего времени по подразделениям и профессиям (проводится по запросу).

Наличие подобных видов аналитики — это, безусловно, показатель того, что процессы управления РВ развиты на предприятии. Тем не менее, проанализировав возможности инструментов сбора и анализа данных по РВ мы увидели возможности для проведения более глубокого исследования и генерации новых инициатив по улучшению ситуации на предприятии.

В статье мы сосредоточили внимание на двух направлениях исследования: анализ работы в выходные дни и анализ больничных.

**Анализ работы в выходной день.** В рамках данного направления мы решили понять причины роста работы в выходной день в летние месяцы в 1,5–2 раза по сравнению с остальными периодами. Как выяснилось, объемы производства продукции не влияют на рост работы в выходные дни в летние месяцы. Тогда мы предположили, что рост количества часов работы в выходной день может быть связан с тем, что сотрудники в летние месяцы берут больше отпусков и предприятие компенсирует недостаток персонала работой в выходной день других сотрудников.

Как видно из полученного распределения (рис. 1), летом количество часов отсутствий по причине отпуска увеличивается в 1,5–2 раза по сравнению с другими месяцами, при этом мы наблюдаем примерно аналогичный рост и в части часов работы в выходной день тоже. Таким образом, можно говорить о том, что рост количества часов в выходной день действительно происходит из-за большого количества отпусков.



**Рис. 1.** Динамика часов отпуска и часов работы в выходные дни по месяцам<sup>1</sup>

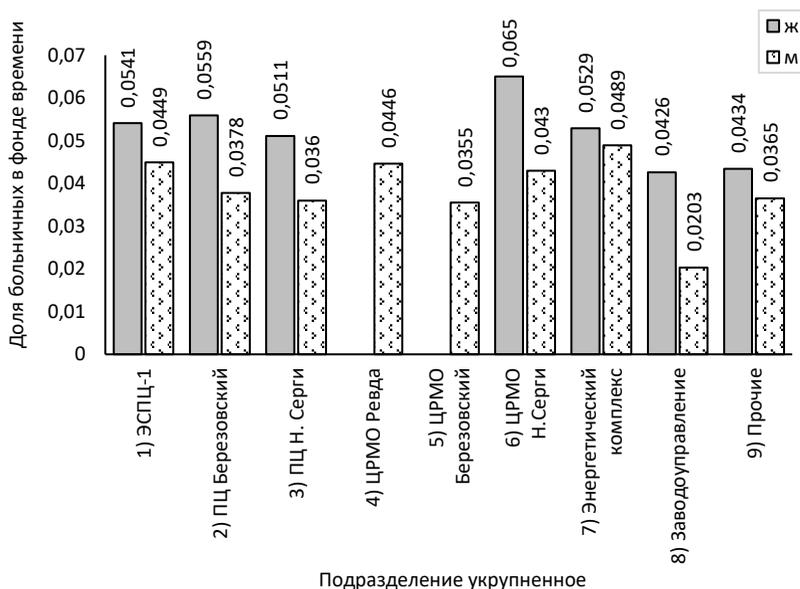
Проанализировав текущую систему планирования отпусков, мы обнаружили, что предприятие ежегодно формирует график отпусков на основе пожеланий сотрудников, однако не во всех подразделениях после этого проводится анализ распределения отпусков по году. В связи с этим мы предложили анализировать графики отпусков на равномерность распределения отпусков по году и рекомендовать руководителям

<sup>1</sup> Источник (рис. 1–3): результаты анализа данных по рабочему времени из кадровой информационной системы предприятия.

выравнивать график. При условии выравнивания графика отпусков и снижения количества часов работы в выходной день до уровня пикового по производству апреля ожидается эффект в виде экономии доплат за работу в выходные от 0,8 М до 1,5 М р. в год.

**Анализ больничных.** Улучшение условий труда и снижение заболеваемости является важным приоритетом для компании. Хотя на заболеваемость сотрудников оказывают влияние разные факторы, в том числе и не связанные с работой, все же стоит помнить, что сотрудники проводят значительную часть своей жизни на работе и, поэтому, важно исследовать различия в условиях труда и их влияние на больничные.

Мы проанализировали долю больничных в фонде рабочего времени в разрезе подразделений и пола. Деление по полу необходимо потому, что больничные зачастую связаны с тем, что болеет не сам сотрудник, а его ребенок, при этом в России исторически сложилось так, что подобного рода больничные чаще берут женщины, чем мужчины. Были получены следующие результаты (рис. 2).

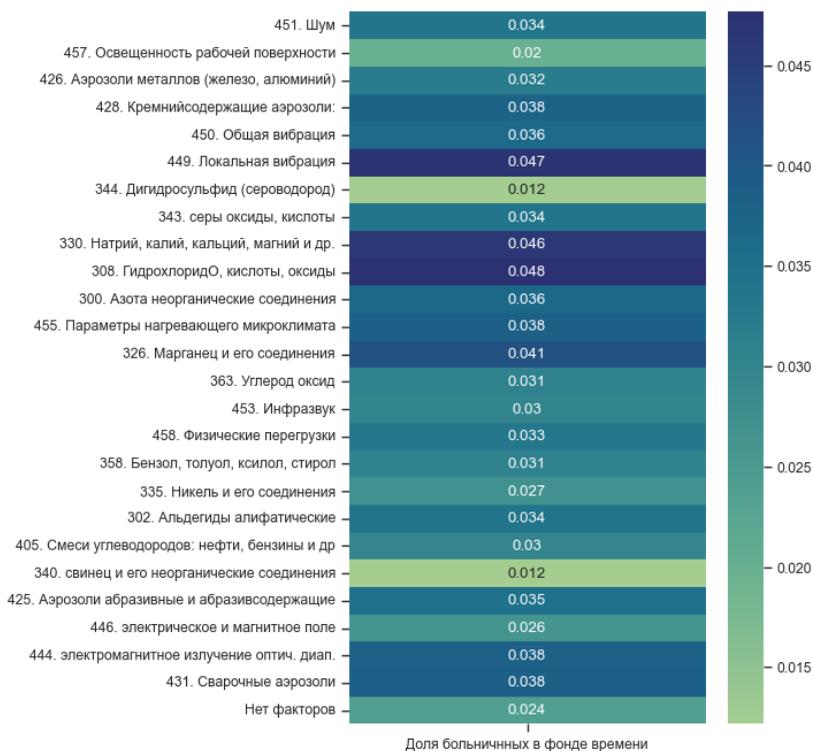


**Рис. 2.** Доля больничных в фонде рабочего времени в разрезе подразделения и пола

Распределение показало, что несмотря на наличие определенных различий по полу, в целом, в тех подразделениях, где по сравнению

с другими подразделениями доля больничных у женщин выше в тех же подразделениях выше и доля больничных у мужчин тоже. А это означает, что в разных подразделениях с разной спецификой работы и условиями труда сотрудники действительно болеют по-разному и фактор больничных по болезни детей существенно не искажает данную тенденцию. Поэтому стоит обратить внимание на подразделения с наиболее высокой долей больничных в фонде рабочего времени и постараться понять какие изменения в условиях труда или их работе смогут снизить риски для здоровья сотрудников.

Так же что касается условий труда, мы проанализировали как различается доля больничных в фонде рабочего времени в разных факторах вредных условий труда (ВУТ). Для этого была построена тепловая карта факторов ВУТ (рис. 3).



**Рис. 3.** Тепловая карта факторов вредных условий труда по доле больничных в фонде рабочего времени

На тепловой карте несколько факторов получили высокие значения доли больничных в фонде рабочего времени относительно других. Это такие факторы как «Локальная вибрация», «Натрий, калий, кальций, магний и др.», «Гидрохлорид О, кислоты, оксиды» и «Марганец и его соединения». Суммарное количество больничных в этих факторах составило 115 тыс. ч (около 17 % от всех часов больничных). С учетом этого было предложено совместно со специалистами направления «Охрана труда и промышленная безопасность» провести анализ причин заболеваемости и условий труда, на рабочих местах с этими факторами ВУТ. Если предположить, что факторы вредных условий труда определяют заболеваемость хотя бы на 20 %, то улучшение условий труда в этих факторах до среднего по предприятию уровня может привести к снижению количества больничных до 7,2 тыс. ч, или примерно 4,2 М р. ФОТ.

### **Библиографический список**

1. Долгова А. А. Повышение эффективности использования рабочего времени персонала при помощи фотографии рабочего дня // E-Scio. 2022. № 1 (64). С. 251–256.
2. Ивановская Л. В., Митрофанова Е. А., Свистунов В. М. Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учеб.-практ. пособие. М.: Проспект, 2013. 64 с.
3. Митина Н. Н. Управление абсентеизмом персонала: зарубежный опыт // Костинские чтения: сб. материалов первой Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, Берлин, 19 апреля 2018 г.). М.; Берлин: Директ-Медиа, 2018. С. 513–517.

*Научный руководитель: В. С. Половинко,  
доктор экономических наук, профессор*

**С. Б. Шаронов**

*АНО «Цифровые технологии производительности», г. Москва*

**Т. А. Лапина**

*Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского, г. Омск*

## **Взаимосвязь цифровизации бизнес-процессов и численности персонала**

**Аннотация.** Цифровизация оказывает значительное воздействие на экономику и общество. Понимание того, как цифровые технологии могут изменить численность персонала, важно для разработки стратегий управления человеческими ресурсами и адаптации к новым условиям. Целью статьи является анализ влияния цифровизации на численность персонала и выявление возможных последствий для компаний и работников.

**Ключевые слова:** цифровизация бизнес-процессов; численность персонала; промышленное предприятие; Российская Федерация.

Внедрение цифровых технологий в производственные процессы промышленных предприятий представляет собой многогранное явление, обусловленное различными факторами и преследующее разнообразные цели. Некоторые организации рассматривают цифровизацию как средство автоматизации рутинных операций, что позволяет высвободить человеческие ресурсы для более сложных задач. Другие компании стремятся к ускорению процесса принятия решений посредством внедрения цифровых технологий, обеспечивающих быстрый доступ к необходимым данным и их аналитическую обработку. Третьи предприятия прибегают к цифровизации с целью оптимизации использования ресурсов, таких как сырье, энергия и трудовые ресурсы, что способствует повышению эффективности производства. Таким образом, решения о внедрении цифровых технологий в промышленности обусловлены совокупностью различных факторов, которые представляют значительный исследовательский интерес. Изучение причин и целей цифровизации, а также ее влияния на трансформацию деятельности промышленных предприятий является важной задачей для понимания этого процесса и его последствий и представлено в работах [1; 2; 3; 4; 5; 7; 8]. Одним из ключевых аспектов цифровизации является ее влияние на численность персонала. В данной статье исследуется взаимосвязь цифровизации основных бизнес-процессов и количества сотрудников предприятий.

Для исследования связи цифровизации бизнес-процессов и численности персонала были взяты данные от платформы «эффективность.рф». В качестве информационной базы выступили 677 промышленных предприятий РФ, участвующих в нацпроекте «Производительность труда». Данные предприятия в 2021–2023 гг. проходили эксперт-

ную самооценку состояния цифровизации своих бизнес-процессов по 11 направлениям: управление корпоративной информацией и коммуникациями, управление финансами, управление продажей товаров и услуг, информационные технологии, управление закупками, хранением и логистикой, управление техническим обслуживанием и ремонтами, управление персоналом, управление охраной труда и промышленной безопасностью, правовая поддержка бизнеса, управление предприятием, управление маркетингом. Для исследования было отобрано 95 переменных, описывающих текущее состояние цифровизации предприятий. Также по каждому предприятию была предоставлена информация о численности персонала как в год оценки, так и в последующий после оценки состояния цифровизации период. Минимальная численность персонала исследуемых предприятий составила 1 сотрудник, а максимальная 4 496 сотрудников. Группировка предприятий по численности персонала приведена в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

**Распределение предприятий, отобранных для анализа по численности персонала**

Количество сотрудников	До 100	100–500	Свыше 500
Количество предприятий	290	291	96

На первоначальном этапе факторным анализом было сокращено количество переменных по состоянию цифровизации до 14 факторов. Полученные факторы объясняют 74,22 % совокупной суммарной дисперсии. Аналогичное использование факторного анализа для сокращения показателей цифровизации представлено в работе Х. Чен, Х. Жанг, Ж. Цай и Й. Чен [6]. Но в отличие от китайских коллег, нами были получены несколько другие по содержанию факторы. В частности, были выделены следующие факторы: расчеты и учет, техническое обслуживание и ремонт, управление производством, сервис, работа с документами, НИОКР, маркетинг и анализ, запасы и поставщики, стратегическое управление, автоматизированное оборудование, тара и сырье, безопасность и планирование мероприятий, станки с числовым управлением, управление качеством. Стоит отметить, что не все бизнес-процессы предприятий нашли отражение в отдельных факторах. Так, например, цифровизация процессов по управлению персоналом равномерно распределена между несколькими факторами, что свидетельствует о том, что данный бизнес-процесс одинаково характерен для всех предприятий. Полученные факторные нагрузки находятся в интервале от  $-4,68$  до  $+4,81$ . И чем больше значение фактора для конкретного предприятия,

тем лучше состояние цифровизации в данной организации по конкретному фактору.

Гипотезой исследования стало следующее предположение: в разных по размеру предприятиях будут преобладать различные направления цифровизации. Результаты проверки данной гипотезы представлены в табл. 2. Приведены факторы, имеющие статистически значимые различия на уровне 95 % по группам предприятий.

Т а б л и ц а 2

**Средние значения факторов по размерам предприятий**

Фактор	До 100 сотрудников	100–500 сотрудников	Свыше 500 сотрудников
Управление производством	–0,180	0,119	0,264
Сервис	–0,211	–0,030	0,552
Работа с документами	–0,134	–0,026	0,163
Запасы и поставщики	–0,240	0,076	0,240
Автоматизированное оборудование	–0,202	0,125	0,310

Анализ значений факторов по группам предприятий позволил сделать следующие выводы. Во-первых, цифровизация ряда бизнес-процессов не зависит от численности персонала предприятий. Так, например, цифровизация расчетов и учета, технического обслуживания и ремонта и др. одинакова характерна как для малого, так и для крупного бизнеса. Во-вторых, есть бизнес-процессы, масштаб цифровизации которых напрямую связан с численностью персонала (см. табл. 2), и, как правило, нарастает с ростом численности персонала.

Дескриптивный анализ показал, что в последующем после оценки состояния цифровизации периоде численность персонала предприятий менялась от минус 400 до плюс 221 чел. И было сформулировано предположение, что данное изменение численности может быть обусловлено развитием цифровизации. Поэтому был проведен регрессионный анализ для оценки влияния факторов на рост численности персонала в последующем после оценки цифровизации периоде. Коэффициент детерминации полученной модели ( $R^2$ ) составил 0,3. В результате были выявлены направления цифровизации, оказывающие положительное влияние на численность персонала (табл. 3). То есть цифровизация данных направлений бизнес-процессов приводит к росту численности персонала предприятий.

Значение нестандартизованных коэффициентов регрессии, имеющих вероятность ошибки менее 5 %, приведено в табл. 3. Зависимая переменная — натуральный логарифм абсолютного изменения численности персонала через год после оценки состояния цифровизации.

## Результаты регрессионного анализа

Независимые переменные	Нестандартизованные коэффициенты		Значимость
	<i>B</i>	Стандартная ошибка	
Константа	2,342	0,090	0,000
Сервис	0,391	0,095	0,000
Работа с документами	0,357	0,092	0,000
НИОКР	0,189	0,086	0,029
Запасы и поставщики	0,344	0,087	0,000
Автоматизированное оборудование	0,338	0,094	0,000

Таким образом, проведенное исследование подтвердило наличие взаимосвязи между численностью персонала предприятий и цифровизацией бизнес-процессов.

## Библиографический список

1. *Арылбаева Э. Д.* Цифровая трансформация промышленных предприятий как фактор роста производительности труда // Экономика и бизнес. 2020. Т. 64, № 6. С. 19–22. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10522.
2. *Белоусов Д. П.* Цифровизация российской экономики — от тактических задач к стратегической повестке // Экономическое возрождение России. 2019. Т. 60, № 2. С. 47–54.
3. *Карпаев О. В., Нуреев Р. М.* Цифровизация экономики и производительная сила труда // Вопросы регулирования экономики. 2019. Т. 10, № 3. С. 76–91. DOI: 10.17835/2078-5429.2019.10.3.076-091.
4. *Паршутина И. Г., Солодовник А. И., Амелина А. В.* Анализ влияния цифровизации и Интернета вещей на производительность труда в экономике // Вестник аграрной науки. 2023. Т. 103, № 4. С. 155–163. DOI: 10.17238/issn2587-666X.2023.4.155.
5. *Baiming J., Voskerichyan R. O.* The Digital transformation: Unlocking New Dimensions in Manufacturing Efficiency // RUDN Journal of Economics. 2024. Vol. 32, no. 2. P. 235–250. DOI: 10.22363/2313-2329-2024-32-2-235-250.
6. *Chen X., Zhang X.-e., Cai Z., Chen J.* The non-linear impact of digitalization on the performance of SMEs: A hypothesis test based on the digitalization paradox // Systems. 2024. Vol. 12, no. 4. P. 139. DOI: 10.3390/systems12040139.
7. *Kraus S., Jones P., Kailer N., Weinmann A., Chaparro-Banegas N., Roig-Tierno N.* Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research // SAGE Open. 2021. Vol. 11, iss. 3. DOI: 10.1177/21582440211047576.
8. *Parvainen P., Tihinen M., Kääriäinen J., Teppola S.* Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice // International Journal of Information Systems and Project Management. 2017. Vol. 5, no. 1. P. 63–77. DOI: 10.12821/ijispm050104.

# Содержание

---

## Рынок труда: цифровизация, аналитика и регулирование

Амирова Е. Б., Олимпиаева Е. В. Кадровые агентства как трейдеры на рынке труда: особенности современного рекрутмента .....	5
Аранович Г. О., Патутина С. Ю. Развитие системы профориентации молодежи как фактор занятости .....	9
Грицова О. А. Проблемы формирования цифровых компетенций административно-управленческого персонала университета в условиях цифровой трансформации сферы образования .....	12
Дашкова Е. С., Дорохова Н. В. Исследование проблем занятости молодежи в современных социально-экономических условиях .....	16
Девятова Ю. П. Малые города для молодежи: причины, чтобы остаться .....	19
Корнильцева Е. Г. Региональное измерение социально-экономической динамики .....	23
Косова О. В. HR-профайлинг как современная технология подбора персонала .....	27
Курдюмов А. В., Пуринов М. В. Формирование на рынке труда требований к специалисту в сфере закупок .....	29
Лысенко В. В. Тенденции и перспективы трудовой миграции в Ханты-Мансийский автономный округ — Югру .....	32
Налимова О. В. К вопросу о влиянии на HR-бренд территории наличия кадровой инфраструктуры (кадровых агентств) .....	36
Панченко Д. А. Человекоцентричность и цифровизация: поддержка или противодействие .....	40
Пичурин И. В. Актуальные пути решения проблемы «кадрового голода» в условиях современной экономики России .....	44
Рявкин А. А. Тенденции и новые HR-тренды в России в 2024 г. ....	47
Тимошенко В. В., Толстых О. А. Адаптация сезонных рабочих в сельском хозяйстве на Урале .....	50
Томилова Е. В. Анализ использования цифровых технологий в наставничестве на производственном предприятии .....	53
Шавровская М. Н. Использование фасилитации при развитии клиентоцентричности в организации .....	57

## Управление персоналом: технологии, человек, бизнес-результат

Алексеев В. А., Салина А. А. Геймификация в управлении персоналом .....	61
Анкудинова В. Н. Текучесть персонала промышленного предприятия в первый год работы .....	64
Антипина И. О. Лояльность персонала как фактор успешности внедрения инновационных изменений в вузе .....	68

<b>Балыбердина Е. А., Полешко О. И.</b> Компетенции современного успешного руководителя .....	72
<b>Ботенёва М. В.</b> Сравнительный аспект проблем внедрения человекоцентричных технологий в отечественной и зарубежной практиках .....	75
<b>Вахмянина А. В.</b> Методические подходы к анализу эффективности управления карьерой в организациях высшего образования .....	79
<b>Голубева А. Г.</b> Автоматизация оценки компетенций на металлургических предприятиях .....	81
<b>Дурандина О. А.</b> Институт кадрового резервирования как эффективный инструмент в совершенствовании системы управления трудовым потенциалом бюджетных учреждений .....	85
<b>Жданов Я. Ю.</b> Анализ, систематизация и рекомендации по управлению инновационными бизнес-процессами в управлении персоналом .....	87
<b>Квак С. С., Коквихин А. Ю.</b> Внедрение IT-технологий в управление персоналом коммерческих организаций .....	91
<b>Кравченко Д. Д., Корнова Г. Р.</b> Активизация персонала на предприятиях общественного питания .....	94
<b>Лысков Н. В.</b> Внедрение современных трендов обучения в атомной отрасли .....	97
<b>Мальгина Я. А., Долгополова И. В.</b> Практика построения карьерных треков на основе цифровизации индивидуальных планов развития персонала бюджетного учреждения ИТ-сферы (на примере ГБУ ПК «Центр информационного развития Пермского края»).....	101
<b>Мухин К. О.</b> Наставничество как инструмент сопровождения профессионального становления специалиста.....	105
<b>Плохова Д. Л.</b> Цифровая трансформация управления персоналом: вызовы и возможности в эпоху искусственного интеллекта .....	108
<b>Рублёва Е. М.</b> Формирование системы наставничества для удержания персонала на промышленном предприятии .....	112
<b>Самкова М. Ю.</b> Совершенствование подходов к работе с персоналом промышленного предприятия с учетом теории поколений .....	115
<b>Сербина Н. В., Рудаков Д. С.</b> Цифровые компетенции HR-менеджера .....	119
<b>Сингх А.</b> Клиентоориентированная мотивация персонала .....	123
<b>Сутягина О. О.</b> Привлечение и удержание персонала предприятий моногородов.....	126
<b>Терехова О. Н., Гнатив М. П.</b> Реализация проекта по управлению вовлеченностью на примере производственного предприятия .....	129

### **Психологические и нейрофизиологические аспекты профессионального благополучия персонала**

<b>Аль-Ашур О. А. М.</b> Современные подходы и практики нейро-HR .....	135
<b>Волкова М. Д., Щурина Ю. М.</b> Дестигматизация психических расстройств и расстройств поведения у сотрудников организации .....	138

<b>Воробьева М. Е., Кононенко Н. С., Дубровин В. М.</b> Нейрофизиологические особенности состояния ВНС у различных профессиональных групп.....	142
<b>Курносова Е. А., Вербицкая Н. О.</b> Нейротренинг в онлайн-образовании: новый виток развития педагогической деятельности.....	145
<b>Назаров А. В.</b> Переход к формированию быстрых навыков при освоении программ высшего образования.....	148
<b>Постникова О. Б., Калабина Е. Г.</b> Инструменты оценки уровня приверженности персонала организации (кейс АО «Сухоложское литье»).....	152
<b>Токарь А. В., Вербицкая Н. О.</b> Влияние искусственного интеллекта и нейронных сетей на образовательный процесс: риски и пути минимизации интернет-зависимости среди студентов.....	156
<b>Шумилов А. А.</b> Влияние цифровых коммуникаций на социально-психологический климат в коллективе.....	159
<b>Щербаков Л. В.</b> Использование информационных технологий для управления стрессом в организациях.....	163

## **Правовые и духовно-нравственные основы достойного труда**

<b>Мамяченков В. Н.</b> Охрана женского труда в СССР.....	166
<b>Сысоева Т. В.</b> Актуальные проблемы, связанные с достойным трудом адвокатов.....	170
<b>Митрофанова В. В.</b> Справедливая оплата труда как духовно-нравственная ценность в системе трудовых отношений.....	173
<b>Хайруллин В. А.</b> Стоимость и ценность труда.....	178
<b>Чудиновских М. В., Топоркова М. О.</b> Использование гибких форм организации труда как инструмент профилактики выгорания.....	181

## **Научная организация труда: цифровизация, эффективность, гибкие формы**

<b>Дегтярев Ю. А.</b> Основные подходы к организации системы материального стимулирования труда работников вспомогательных подразделений предприятий, занимающихся выпуском высокотехнологичной продукции.....	185
<b>Захваткин Г. А.</b> Управление численностью промышленного предприятия на основе внедрения стандартизированной работы.....	189
<b>Коновалова В. Г.</b> Цифровые рабочие места: очевидные преимущества и скрытые проблемы.....	193
<b>Лагутина Е. Е., Козлова О. А.</b> Организационная культура: диагностика, совершенствование, прогнозирование ее влияния на производительность труда.....	197

<b>Попов Э. И.</b> Инновационная трансформация системного подхода к научной организации труда .....	202
<b>Смоляков Д. В.</b> Совершенствование системы стимулирования труда персонала (на примере АО «Почта России») .....	207
<b>Усков В. О.</b> Методы оценки стимулирования труда .....	210
<b>Федотенков А. Л.</b> Стимулирование производственного персонала как фактор управления .....	213
<b>Фролов Л. А.</b> Анализ системы управления рабочим временем персонала .....	216
<b>Шаронов С. Б., Лапина Т. А.</b> Взаимосвязь цифровизации бизнес-процессов и численности персонала .....	221

*Научное издание*

# **Достойный труд – основа стабильного общества**

**Материалы**

**XVI Международной научно-практической конференции**

**(Екатеринбург, 13–16 ноября 2024 г.)**

*Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры*

Компьютерная верстка

*И. В. Засухиной*

Поз. 73. Подписано в печать 11.12.2024.

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 617.

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