

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Министерство экономики и территориального развития Свердловской области  
СРОО «Ассоциация руководителей и специалистов  
по управлению человеческими ресурсами»  
Департамент по труду и занятости населения Свердловской области  
Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей  
Федерация профсоюзов Свердловской области  
Совет по профессиональным квалификациям в области управления персоналом  
Институт экономики Уральского отделения РАН  
Уральский государственный экономический университет

# ДОСТОЙНЫЙ ТРУД – ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО ОБЩЕСТВА

**Материалы**  
**XIII Международной научно-практической конференции**  
**(Екатеринбург, 26–30 октября 2021 г.)**



**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ТРУДА  
И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Екатеринбург  
2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Министерство экономики и территориального развития Свердловской области  
СРОО «Ассоциация руководителей и специалистов  
по управлению человеческими ресурсами»  
Департамент по труду и занятости населения Свердловской области  
Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей  
Федерация профсоюзов Свердловской области  
Совет по профессиональным квалификациям в области управления персоналом  
Институт экономики Уральского отделения РАН  
Уральский государственный экономический университет

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

Материалы  
XIII Международной научно-практической конференции  
(Екатеринбург, 26–30 октября 2021 г.)

Екатеринбург  
Издательство Уральского государственного  
экономического университета  
2021

УДК 658:331  
ББК 65.24  
Д70

**Ответственный за выпуск**  
кандидат экономических наук, доцент  
*С. Б. Долженко*

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

Д70 **Достойный труд – основа стабильного общества** : материалы XIII Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 26–30 октября 2021 г.) / ответственный за выпуск С. Б. Долженко ; ответственный редактор Е. Е. Лагутина. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2021. – 202 с.

Происходящие в современном обществе изменения не могут не сказаться на труде и отдельных аспектах его реализации. Научная организация труда, безопасность труда, новые подходы к мотивации персонала, развитие кадрового потенциала являются важнейшими условиями воспроизводства человеческих ресурсов. В сборник вошли статьи, посвященные современным технологиям в управлении человеческими ресурсами, цифровизации в HR, новым источникам роста производительности труда, научной организации труда, трансформации рынка труда и компетенций, развитию правового регулирования трудовых отношений. В одном из разделов сборника представлены материалы V научных чтений «Научная организация труда: история, современность, перспективы».

Предназначены 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, 2021  
© Уральский государственный  
экономический университет, 2021

# Современные технологии в управлении человеческими ресурсами. Цифровизация в HR

---

*Г. В. Афанасьев, В. В. Жукович, Т. С. Орлова*

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## Применение технологии Big Data как инструмента повышения эффективности в управлении человеческими ресурсами предприятия

Рассматривается возможность применения технологии Big Data как метода управления персоналом на предприятии. Основная цель технологии – повышение эффективности при подборе сотрудников и снижение издержек отдела HR, а также развитие новой системы управления человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами; HR; Big Data; Human resource management; большие данные; подбор персонала; командообразование.

Современное руководство компаний из года в год интересуется вопросами эффективного управления человеческими и интеллектуальными ресурсами в полной мере их профессионального потенциала. Такое стремление вызвано главной целью любой компании: повышение производительности с минимальными затратами за счет каждого сотрудника при его успешной работе.

Исходя из вышесказанного, задача по разработке новых технологий в сфере управления персоналом становится главной задачей. Новые условия по управлению большинством организаций нуждаются в оперативном и качественном подборе персонала с целью удовлетворения стратегических целей в долгосрочной перспективе, а также с учетом вертикального и горизонтального профессионального развития каждого сотрудника.

Создание многоуровневого подхода по оценке и подбору персонала обеспечивается лишь при постоянном изучении информационных данных и IT-технологий. Именно за счет второго компания повышают эффективность собственного производства, улучшают отдельные подразделения, в частности, по управлению персоналом, обеспечивая грамотное распределение человеческих ресурсов и повышая производительность организации в целом.

Управление человеческими ресурсами (Human resource management — HRM) является политикой организации или ее внутренней комплексной функцией, она направлена на набор, управление и обес-

печение деятельности компании. В настоящий момент слабая конкурентоспособность является результатом низкой эффективности использования интеллектуальных и управленческих ресурсов. Такое положение создает новые условия по развитию методов и технологий в HRM.

Рост информации с геометрической прогрессией из-за развития интернет-сообщества влечет за собой оцифровку и автоматизацию бизнес-процессов по управлению данными. Фактически компании вплотную сталкиваются с проблемой больших данных. Инструменты и методы обработки большого массива информации называются Big Data. Новые алгоритмы по обработке данных не только упрощают производственные процессы, но и обеспечивают данными HR с целью подбора подходящих кандидатов, а за счет уникальности кода данные анализируются вне зависимости от их объема.

Термин Big Data (BD) появился в 2008 г. Впервые его употребил редактор журнала Nature Клиффорд Линч. Он рассказывал про взрывной рост объемов мировой информации и отмечал, что освоить их помогут новые инструменты и более развитые технологии. Долгий период времени технология использовалась неактивно, особенно в управлении персоналом и человеческими ресурсами. Изначально технология применялась в локальных процессах, нежели как аналитический инструмент. В настоящий момент применение технологии BD специалистами HR становится более популярным и вызывает огромный интерес. При надлежащей обработке они создают все большее количество инструментов, значительно облегчающих деятельность работников HR-отдела<sup>1</sup>.

Big Data — это система инструментов и способов обработки, анализа большого количества данных с целью наглядности и восприимчивости человеком результата проделанной работы, применяемой за основу управленческих решений компании. Именно за счет уникальности и высокой значимости BD приобретает большую популярность в последние десять лет как инструмент управления человеческими ресурсами. Основными преимуществами технологии являются автоматизация процессов и создание упрощенного вида информации для восприятия сложных аналитических процессов. В настоящий момент Big Data тесно сотрудничает с новым проектом по подбору новых талантов — Talant Management, которая также входит в HRM. Talant Management используется для привлечения, развития и удержания сотрудни-

---

<sup>1</sup> Ючинсон К. С. Большие данные и законодательство о конкуренции // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2017. № 1. С. 216–245; Семенов А. Технологии Big Data: как использовать большие данные в маркетинге. URL: <https://www.uplab.ru/blog/big-data-technologies/>.

ков. Термин применяется для определения талантливых сотрудников, имеющего высокий потенциал. Управление талантами часто используется как синоним HRM, хотя поле управления талантами значительно меньше, чем поле HRM. Наравне с управлением человеческими ресурсами научные исследования направлены на развитие и в области организационной психологии, которая пользуется большим успехом<sup>1</sup>.

Согласно данным аудита компаний, технология Big Data широко применяется в 55 % организаций по всему миру. При этом данные обычно разделяют на две группы: внешние и внутренние. Внешние включают в себя данные профилей в социальных сетях, резюме и вакансии на специальных поисковых сайтах. Внутренние же отвечают за сведения сотрудников, обязанности и официальные документы.

Одной из главных проблем, камнем преткновения является низкая классификация аспектов (см. таблицу), которая может взаимодействовать с технологией Big Data на пути использования HR-специалистами. Таким образом, технология по анализу и обработке больших объемов данных нуждается в техническом оснащении, которое многие компании не могут себе позволить<sup>2</sup>.

### Сравнение подходов анализа данных

Традиционный метод	Метод анализа данных по технологии Big Data
Последовательный анализ мелких объемов данных	Анализ данных всего массива данных
Производится редакция и сортировка данных	Нет необходимости редактирования данных
Создается гипотеза с последующим анализом данных	Производится корреляция данных для получения искомой информации
Данные собираются из разных источников в общий, и только после этого производится анализ данных	Обработка и анализ данных производится в реальном времени

Таким образом, технология является новым методом для внедрения в систему компаний с целью повышения эффективного использования человеческих ресурсов. Но при этом также можно сказать, что технология сырая, эффективность ее применения можно оценивать только в крупных компаниях, в которых количество сотрудников будет окупать ее применение, в остальных же — затраты просто принесут убытки организациям.

<sup>1</sup> *Менеджмент*. Шпаргалка. URL: <https://bzbook.ru/Menedzhment-Shpargalka.2.html>.

<sup>2</sup> *Повышение конкурентных преимуществ фирмы за счет лучшего использования кадрового потенциала*. URL: <https://works.doklad.ru/view/ptM33m-372c/all.html>.

## **Digital-инструменты управления адаптацией в организации**

Грамотное управление человеческими ресурсами во многом определяет темп развития любой организации. Перед компаниями встает сложная задача по подбору правильных механизмов для быстрой и качественной адаптации сотрудников, которые только начали свой трудовой путь. В статье рассмотрены особенности управления адаптацией персонала с помощью digital-инструментов.

**Ключевые слова:** адаптация; управление персоналом; digital-технологии; чат-бот; IT-компания.

В современных экономических условиях компании вынуждены постоянно менять кадровый состав организаций. На это есть разные причины: расширение бизнеса, появление новых технологий, и др. Поэтому изменение кадрового состава — неотъемлемый процесс для любой организации.

Однако новым сотрудникам часто сложно приспособиться к трудовому процессу, найти общий язык с коллективом и корпоративной культурой компании. Вследствие этого теряется темп трудового процесса, происходит разлад в коллективе и другие сопутствующие события.

Для того, чтобы сотрудники быстрее начали приносить организации прибыль и нормализовать рабочие процессы на первых этапах вхождения в компанию проводится подготовка персонала, а точнее его адаптация к трудовым процессам. На данном этапе сотрудник только изучает рабочий процесс, постепенно вливаясь в рабочую среду организации, ее корпоративную культуру, привыкая работать в определенном темпе.

Изначально понятие «адаптация» приводилось только в физиологическом и биологическом аспекте и означало приспособление организма к постоянным изменениям. Позже термин стал употребляться в сферах социологии, психологии, экономики и т. д. В данных отраслях адаптация стала означать «приспособление человека как личности к существованию в обществе в соответствии с требованиями этого общества и с собственными потребностями, мотивами и интересами» [1].

Процесс адаптации сложен и требует немалого количества времени для его разработки и внедрения в компанию. В рамках производственной адаптации обычно выделяют несколько видов адаптации, отраженных на рисунке.

Говоря о методах управления адаптацией не существует одного универсального, который бы эффективно справлялся со своим предназначением. Тем не менее, одним из современных способов управления

Профессиональная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Совершенствование профессиональных умений, освоение новых знаний, навыков и личностных компетенций</li> </ul>
Психофизиологическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адаптация к условиям работы (физические, психологические нагрузки, ритм труда, устройство места и т. д.)</li> </ul>
Социально-психологическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приспособление работника к руководству, коллективу, корпоративной культуре организации</li> </ul>
Организационно-административная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усвоение работником особенностей механизма управления в организации, понимание места и роли своей должности и своего подразделения в компании</li> </ul>
Экономическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знакомство с системой стимулов и мотивов, привыкание к условиям оплаты труда и другим выплатам</li> </ul>
Санитарно-гигиеническая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Освоение работником трудовой дисциплины, санитарных и гигиенических норм и т. д.</li> </ul>

Классификация производственной адаптации<sup>1</sup>

адаптацией персонала является влияние на сотрудников с помощью digital-инструментов. Выбранные инструменты представляют собой набор онлайн- и автоматизированных инструментов, которые помогают новым сотрудникам успешно влиться в рабочую среду компании. Digital-инструменты обуславливаются обновляющейся в данный период рабочей силой, выходящей на рынок труда, которая с раннего детства привыкла идти «в ногу со временем» и используя цифровые технологии в повседневной жизни. Также не стоит забывать про постоянно изменяющуюся цифровую среду, которая также заставляет сотрудников не стоять на месте, развивать цифровую грамотность [3].

Рассмотрим адаптацию с помощью digital-инструментов на примере IT-компании, которая является одним из лидеров российского рынка информационных технологий. IT-компания создает новую цифровую систему общества, реализуя проекты в 40 странах мира. Компания занимается предоставлением IT-услуг в области цифровых, облачных, управляемых B2B сервисов, консалтинга, перспективных «сквозных технологий» — Big data, искусственный интеллект, технологии Индустрии 4.0.

Адаптация персонала в компании представлена следующим образом: Онбординг начинается с первого дня — сотруднику, который принял оффер, но еще не вышел на работу направляется письмо от

<sup>1</sup> Сост. по: [2].



рекрутера, в котором содержится необходимая информация, также в письме располагается ссылка на чат-бот, который и является одним из digital-инструментов, применяемых компанией для адаптации своих сотрудников. Инструмент представляет собой технологию, позволяющую пользователям получать корпоративные сервисы и отвечающую на их вопросы, на которые могли бы постоянно отвечать сотрудники компании (руководители, коллеги и т. д.), но не представляющей в этом необходимости, если вопросы являются однотипными. Данный чат-бот основан на нейросети, которая позволяет пользователю задавать вопрос в свободной форме. Основными функциями чат-бота являются: ответы на вопросы сотрудников, напоминание о важных событиях, предоставление доступа к основным социальным сетям и другим онлайн-сервисам компании. Таким образом, данный способ позволяет сократить трудовые и временные затраты руководителя и сотрудников, работающих непосредственно с новичком<sup>1</sup>.

Еще одним digital-инструментом адаптации является LMS (Learning management system), представляющая собой систему онлайн-обучения для сотрудников. Для новичков предполагается использование системы в целях поиска полезного для вхождения в работу контента, представленные в виде онлайн-курсов, интерактивных бизнес-игр и др. Данный способ адаптации помогает сотруднику быстрее влиться именно в рабочие процессы, а также позволяет руководителю управлять не только адаптацией, но и развитием новичка в нужном ему направлении для наиболее эффективной работы<sup>2</sup>.

Таким образом, руководствуясь выбором способа управления адаптацией персонала, нужно опираться на несколько факторов сразу — финансовые возможности организации, должность сотрудника, специфику компании цифровые особенности развития как организации, так и нового сотрудника и др. Так компания сможет наиболее эффективно выстроить процесс адаптации и минимизировать различные виды затрат. Но самое важное — понимать, что сейчас мы живем в быстроизменяющемся мире, в котором процесс адаптации стал бесконечным, требующим нового подхода с использованием современных технологий.

### Библиографический список

1. *Большой психологический словарь* / под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. М., 2003. 672 с.

---

<sup>1</sup> *Digital-трансформация HR: система адаптации новых сотрудников*. URL: <https://bit.ly/3p5XWtA>.

<sup>2</sup> Там же.

2. Кобцева Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели // Вестник ВГУ. Сер.: Экономика и управление. 2008. № 1. С. 100–104.

3. Субочев Н. С., Патутина Е. Д. Цифровые инструменты управления адаптацией персонала в современных организациях // Социально-гуманитарные знания. 2019. № 3. С. 261–267.

**М. В. Зеленцова, Е. Н. Зубкова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Обучение коучинговым технологиям руководителей на примере организации банковской сферы**

В последние несколько лет организации стали обучать руководителей коучинговым технологиям, чтобы повысить эффективность выполняемых задач и уровень вовлеченности сотрудников в рабочие процессы предприятий. В статье авторы обосновывают целесообразность применения коучинга в деловой сфере и делятся опытом обучения коучинговым технологиям руководителей среднего звена в организации банковской сферы.

**Ключевые слова:** коучинг; обучение руководителей; технологии коучинга; дистанционное обучение; онлайн-обучение; технологии обучения.

Важными особенностями нашего времени можно назвать высокую скорость изменения технологий, а также разнообразие и доступность информации. Становится актуальной потребность в творческой адаптации информации и накопленного опыта организаций, что влечет за собой появление новых форм взаимоотношений на разных уровнях взаимодействия сотрудников, в том числе на уровне «руководитель — подчиненный». Коучинг выступает одной из форм нового взаимодействия в современных организациях.

Цель данной статьи — описать опыт обучения коучинговым технологиям на примере организации банковской сферы.

Возникновение коучинга в мировой практике связывают с работами Тимоти Голви, в которых он раскрывает понятие «внутренняя игра» и относят к 80-м гг. XX в. [1; 5].

Также в развитие коучинга за рубежом внесли вклад такие исследователи, как: Т. Дж. Леонард, Д. Уитмор, М. Дауни, Д. Клаттербак, Дж. О'Коннор, М. Аткинсон и др.

В России практика коучинга получила распространение позже, в начале XXI в. [2]. Среди российских авторов можно выделить А. Огнева, В. Максимова, А. Савкина, М. Данилову, М. Мелию и др., а вопросами обучения коучинговым технологиям посвящали свои труды А. Мурашкина, И. Ткачева, А. Савкин, М. Данилова, Я. Мельвиль.

Рассмотрим определения коучинга, которые дают ведущие исследователи (табл. 1).

**Определения коучинга, данные исследователями**

Автор, ссылка	Определение коучинга
Дж. Уитмор [5]	Коучинг — это высвобождение потенциала человека для максимизации результата. Быть коучем — не учить, а помогать учиться
Т. Голви [1]	Коучинг — это искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение
Международная федерация коучинга — ICF ( <a href="https://icf-russia.ru">https://icf-russia.ru</a> )	Коучинг — партнерство с клиентами, стимулирующее мыслительные и творческие процессы, вдохновляющие клиентов на максимальное раскрытие личного и профессионального потенциала. Коучинг — это длительные отношения, которые помогают людям получить исключительные результаты в жизни, карьере, бизнесе или общественных делах. Посредством коучинга клиенты расширяют область познания, повышают эффективность и качество своей жизни
А. Савкин, М. Данилова, Я. Мельвиль [4, с. 5]	Коучинг — сотрудничество коуча и клиента, направленное на достижение целей последнего
А. Огнев [3, с. 11]	Задача коуча состоит в том, чтобы помочь человеку раскрывать то, чем он наделен, чем реально может распорядиться для решения своих проблем, для наиболее полной самореализации своего потенциала

В приведенных определениях коучинга можно выделить некоторые общие элементы смысла: цель или результат, т. е. направление движения работы в коучинге; потенциал, т. е. опора на внутренние возможности человека для достижения цели; партнерство, помощь, т. е. поддерживающая среда взаимодействия в процессе коучинга.

Таким образом, можем говорить, что коучинг — это «разворачивание» потенциала человека в партнерском взаимодействии с коучем для целенаправленного движения к результату.

Рассмотрим программу обучения коучингу руководителей среднего звена на примере программы одной из организаций банковского сектора.

Программа состоит из трех модулей в разных форматах обучения: первый модуль — дистанционный курс из 4 блоков с тестированием (среднее время прохождения 3 ч); второй модуль — управленческая онлайн практика, предполагающая практические задания для участников в течение практики, а также домашнее задание после ее прохождения (продолжительность 4 ч); третий модуль — заключительный вебинар (продолжительность 1,5 ч).

Темы и технологии коучинга, которые изучили участники в рамках программы, представлены в табл. 2.

Таблица 2

### Программа обучения руководителей коучинговым технологиям

Модуль	Тема/технологии	Время, мин
Модуль 1. Дистанционное обучение (индивидуально)	Коучинг как стиль управления; пять принципов коуч-позиции; особенности установления раппорта; эффективные вопросы. Инструменты: «Стрела коучинга», «Модель GROW», «Декартовы вопросы», «Стратегия Уолта Диснея» и др.	Среднее время прохождения — 180
Модуль 2. Управленческая практика	Формулирование вопросов; анализ ситуаций для проведения коучинговой беседы; инструмент «Намерение. Действие. Последствия»; чек-лист для самоанализа проведения беседы в коучинговом стиле	240
Модуль 3. Вебинар	Коучинговые вопросы; особенности проведения коучинга онлайн; критерии формулирования запроса; вопросы на этапе запроса; инструмент «Растяжка целей»	90

С января по август 2021 г. в организации полный цикл программы обучения прошли 26 руководителей среднего звена.

Анализ анкет обратной связи участников обучения показывает, что данное обучение актуально и востребовано руководителями (табл. 3).

Таблица 3

### Оценка программы «Коучинг в деятельности руководителя» участниками обучения

Критерий анкеты обратной связи	Средний показатель (максимум — 4 балла)
1. Материалы программы (содержание и объем информации) понятны и достаточны для полного раскрытия темы	3,7
2. Программа оправдала мои ожидания	3,6
3. Программа отвечает моим профессиональным потребностям	3,6
4. Тема актуальна для моих текущих и/или будущих рабочих задач	3,9
5. Полученные знания/навыки я буду использовать в своей работе	3,9

Участники дали высокие оценки теме коучинга и готовности применять полученные технологии в анкетах обратной связи.

Мир изменился и продолжает стремительно меняться. В новых условиях нужны новые идеи, новые пути развития и, соответственно, новые подходы к взаимодействию с персоналом организаций, способы увеличения их осознанности, ответственности и вовлеченности. Обучение коучинговым технологиям расширяет управленческий инструментарий руководителей, дает новые технологии для развития сотрудников.

## Библиографический список

1. *Голви У. Т.* Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала. М.: Альпина Паблишер, 2013. 263 с.
2. *Гуцал М. В.* Бизнес-коучинг в России: перспективы развития // Социальное и экономическое развитие АТР: опыт, проблемы, перспективы. 2012. № 1. С. 21–26.
3. *Огнев А. С.* Организационное консультирование в стиле коучинг. СПб.: Речь, 2003. 185 с.
4. *Савкин А. Д., Данилова М. А., Мельвиль Я. А.* Интегральный коучинг. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 384 с.
5. *Уитмор Дж.* Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства. М.: Альпина Диджитал, 2017. 330 с.

**Е. В. Мегведева**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Актуальные проблемы и тенденции внедрения кадрового аутсорсинга на промышленных предприятиях России**

Рассмотрены актуальные тенденции развития кадрового аутсорсинга на промышленных предприятиях Российской Федерации. Изучены ключевые проблемы промышленного аутсорсинга. В целях повышения эффективности внедрения аутсорсинга предложено применение фрагментарной работы горизонтального типа промышленных объектов без использования механизмов вспомогательного производства и обслуживающих участков.

**Ключевые слова:** аутсорсинг; кадровый аутсорсинг; производственный аутсорсинг; аутсорсер.

В современных условиях глобальной конкуренции и неопределенности рыночной среды большинство компаний вынуждены пересмотреть политику в отношении формирования, распределения и использования имеющихся ресурсов. С целью повышения конкурентоспособности предприятия меняют приоритеты в выборе средств и методов управления предприятием и персоналом, который является самым ценным ресурсом любого субъекта хозяйствования. В условиях повышения минимальной заработной платы и, соответственно, повышения налоговой нагрузки на работодателя, большинство предприятий находятся в поиске путей минимизации затрат. Часто это приводит к таким негативным последствиям, как сокращение персонала и переход к неформальным трудовым отношениям. Решение этих проблем возможно в случае внедрения в управленческую деятельность эффективных механизмов кадрового менеджмента, среди которых следует отметить кадровый аутсорсинг.

Исследованием теоретических аспектов и прикладного характера внедрения аутсорсинга в РФ занимались такие ученые, как И. Рудая, Ю. Савинов, М. Стас, А. Суходоев и др. Огромный теоретический базис в данном вопросе заложен зарубежными авторами, среди которых J. Bravard, J. Heywood, W. Lankford. Однако мало кто из ученых в РФ уделяет внимание аутсорсингу на промышленных объектах, не определены ключевые проблемы данной сферы, возможные рычаги воздействия и модернизации. Именно это подтверждает актуальность исследования.

Концептуальная основа аутсорсинга заключается в частичной или полной передаче определенных бизнес-процессов на сторону для достижения более эффективной работы и получения эффективных результатов предприятия. Перед аутсорсингом персонала множество целей и задач. Стратегически важной является укрепление позиций компании на рынке, повышение ее деловой репутации, имиджа, эффективное сотрудничество с крупными контрагентами.

Исследования свидетельствуют, что достаточно популярным в РФ является аутсорсинг услуг по юридическому сопровождению; разработки, внедрения и технической поддержки проектов; бухгалтерский и финансовый учет; управление персоналом и др.

Наибольшего развития в РФ за последние 10 лет достиг аутсорсинг бизнес-процессов. В то же время производственный аутсорсинг пока находится на стадии своего зарождения. Он предполагает передачу сторонним организациям или полностью производственных функций, или размещение производства отдельных узлов, заготовок и комплектующих, или же передачу на сторону функций, связанных с транспортировкой, ремонтом оборудования, подготовкой производства, наладкой производственных линий.

Основной особенностью российских промышленных предприятий является полная производственная цепочка. При таком подходе, вследствие экономизации на масштабе, в условиях падения объемов производства ряд производств оказываются неэффективными.

Ведущие мировые производители получают добавленную стоимость за счет разработки конструкции машин, сбора, продажи запчастей и сервисных услуг. Собственное производство, по результатам исследований ведущего экономиста Л. С. Бляхмана, составляет 10–50 %. Производство комплектующих часто сосредоточено в нескольких специализированных компаниях, которые могут обеспечить массовость производства, что позволяет снизить себестоимость и сконцентрироваться на развитии продукта. Общая глубина производства на западных промышленных предприятиях в среднем составляет 20–40 %, тогда как отечественные предприятия являются вертикально интегрированными производственными комплексами [1].

Кроме того, на отечественных промышленных предприятиях наблюдается и ряд других проблем, которые мешают активно внедрять кадровый аутсорсинг: неэффективные системы производства, оборудование с высоким износом. Предприятия нуждаются в привлечении инвестиционного капитала, поддержке регионального и федерального бюджета. Однако, даже инвестиции могут оказаться не целесообразными в силу низкоэффективной модели производства, при использовании полного цикла.

Эффективным инструментом может стать использование опыта и моделей выстраивания цикла ведущими промышленными корпорациями, в частности, аутсорсинга. Крупные компании, активно использующие кадровый: ОАО «Объединенные машиностроительные заводы» (на аутсорсинг переведены вспомогательные службы), ООО «Ирбитский мотоциклетный завод» (на аутсорсинге работают все вспомогательные цеха и кузнечный цех), ОАО «Горьковский автомобильный завод» производство комплектующих изделий) и др. Примечательно то, что аутсорсером по большим производственным комплексам выступают небольшие отечественные организации. Такую ситуацию можно выделить в качестве преимущества. Отсутствует монополистический рынок конкуренции, оказывать услуги по обслуживанию производственных и бизнес-процессов могут любые фирмы — как ИП, так и крупные организации [2].

Российский аутсорсинг нуждается в маркетинге и рекламе, поддержке со стороны органов власти. Есть препятствия для его развития: проблемы с импортом исследовательского оборудования для выполнения исследовательских проектов, отсутствие технопарков с развитой инфраструктурой и связями с учебными заведениями, системные проблемы подготовки кадров.

Особенной чертой применения аутсорсинга в России является его фрагментарность и эпизодичность. Как правило, к услугам аутсорсинговых компаний обращаются предприятия в кризисных состояниях, делая акцент на необходимость снижения затрат. Аутсорсинг должен стать частью стратегии при управлении компанией, а не просто видом партнерского взаимодействия.

Распространенными причинами, которые замедляют темпы использования аутсорсинга отечественными промышленными предприятиями, являются неуверенность в профессионализме исполнителя и экономическая невыгодность.

В рамках проведенного исследования были выявлены и другие ключевые проблемы аутсорсинга. Среди них: недостаточно развитая инфраструктурная и институциональная среда осуществления аутсорсинговых операций.

Отсутствует соответствующее законодательное определение и регулирование аутсорсинга. Промышленные предприятия в РФ имеют небольшой опыт работы на рынке аутсорсинговых услуг по сравнению с зарубежными компаниями и не в полном объеме понимают задачи и цели этой деятельности. Одной из причин недостаточной эффективности этих операций является отсутствие культуры аутсорсинговых взаимоотношений.

На низкие темпы развития аутсорсинга влияют:

несоблюдение аутсорсером обязательств по качеству выполняемых им услуг;

непонимание аутсорсером стратегии предприятия;

непредусмотренный рост цен на услуги аутсорсера;

снижение уровня контроля со стороны заказчика.

В 2015 г. был проведен опрос среди предприятий, которые пользуются услугами аутсорсинга.

Рейтинг ключевых проблем следующий: утечка информации и раскрытие коммерческой тайны — 53 % опрошенных указали на данную причину, высокий прайс на аутсорсинг — 26 % респондентов указали на данную причину, отсутствие нормативно-правового обеспечения — 25 % компаний<sup>1</sup>.

Таким образом, аутсорсинг является новым и эффективным инструментом управления предприятием, для расширения его применения необходимо провести основательный анализ и организационную работу, оценить текущие и ожидаемые результаты, а также долгосрочные результаты передачи выполнения отдельных функций специализированным исполнителям. Предлагается комплексно подойти к решению сложившихся проблем за счет внедрения в деятельность промышленных субъектов объектного производства, нацеленного на фрагментарную работу горизонтального типа, что позволит применять кадровый аутсорсинг в более крупных масштабах.

В практику работы промышленных предприятий рекомендуется внедрять систему производства, которая позволила бы такие участки работы как собственное производство заготовок, собственные ремонтные и инструментальные участки, собственные ремонтно- и транспортные участки, передавать на аутсорсинг. Такая форма горизонтального производства подходит не для всех предприятий, но в целом это отличная альтернатива оптимизации хозяйственной деятельности и снижения налоговой нагрузки.

---

<sup>1</sup> *Что* ждут от аутсорсинга финансовые директора // Практический журнал по управлению финансами «Финансовый директор». 2015. URL: <https://www.fd.ru>.



## Библиографический список

1. *Бляхман Л. С.* Основные направления новой индустриализации в мезоэкономических секторальных комплексах // Вестник ТИСБИ. 2015. № 1. С. 160–199.

2. *Рыбина С. И.* Применение аутсорсинга для повышения эффективности деятельности предприятия: зарубежный опыт, российская практика // Молодежь и наука: сб. материалов VIII Всерос. науч.-техн. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященной 155-летию со дня рождения К. Э. Циолковского. Красноярск: Сибир. федер. ун-т, 2012. URL: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/section05.html>.

Научный руководитель: **Т. А. Кансафарова**,  
кандидат технических наук

**Д. Ю. Мельников**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

### Применение DLP-систем в работе HR-специалиста

Развитие информационных технологий затронуло HR-сферу. Представлены прикладные аспекты применения DLP-систем и показаны преимущества их использования. Применение DLP-систем упрощает и повышает эффективность специалистов в области HR.

**Ключевые слова:** DLP-система; аналитика; HR.

Развитие информационных технологий затрагивает не только IT-сферу, но и другие сферы жизнедеятельности человека. Всё больше компаний прибегают к использованию DLP (Data Leak Prevention) систем в HR (Human resources) сфере. Основной задачей данной программы является предотвращение утечки конфиденциальной информации за пределы контролируемой зоны. Но у программного продукта также есть возможности, которые можно применить к использованию в сфере HR.

У HR-специалиста, как новичка, так и опытного, может возникать дефицит нужной информации о коллективе, в котором он работает. В таком случае на помощь может прийти отдел информационной безопасности и программные средства, которые они используют. Использование данных, полученных с помощью DLP-систем, поможет HR-отделу повысить продуктивность своей работы. HR-специалисты не могут сами использовать программные средства класса DLP, так как не обладают нужными знаниями и компетенциями, поэтому обязательным условием является совместное использование такой системы [1]. Специалисты отдела информационной безопасности нацелены на сохранении любых данных от утечки за пределы организации и полученные данные рассматривают только в аспекте защиты, хотя их мож-

но рассмотреть и в других значимых аспектах. Это еще раз подчеркивает важность совместного использования программного продукта и данных, полученных в ходе его работы, для решения существующих проблем, и достижения целей и задач.

Одной из главных проблем в компаниях являются некомпетентные сотрудники. Таких сотрудников можно выявлять с помощью мониторинга рабочих процессов специалистов DLP-системой. К примеру, сотрудник может допускать грамматические ошибки, грубить и хамить клиентам, из-за таких недочетов у клиентов может сложиться отрицательное представление об организации. После поступления сигнала такого типа, специалист HR-отдела, может направить сотрудников на курсы повышения квалификации, или пересмотреть критерии отбора людей на данную должность, или применить другие административные решения.

Одной из задач HR-специалиста является поддержание в коллективе позитивного настроения, для эффективной работы всего персонала. DLP-система поможет выявить конфликтных сотрудников, которые подрывают микроклимат организации, распространяют слухи и сплетни. Также программа поможет пресекать аморальное поведение сотрудников, которое противоречит моральным принципам организации и делового этикета.

Важной проблемой являются те сотрудники, которые не выполняют своих должностных обязанностей и заняты своими личными делами. Такие специалисты не только не выполняют поставленные перед ними задачи, но и мешают другим сотрудникам, отвлекая их ненужными разговорами, не относящимися к работе. DLP-система может отслеживать активность любого сотрудника, показывая время, которое он проводит в определенных программах, и в целом рабочее время. К примеру, сотрудник может использовать социальные сети, смотреть фильмы, играть в компьютерные игры. Но есть сотрудники, которые, наоборот, добросовестно выполняют свои должностные обязанности, перерабатывают, берут дополнительную работу, проявляют инициативу. Все действия будут отслежены и в программе будет выведено время использования, с помощью которого можно визуализировать данные и представить в виде графиков и отчетов. Данные результаты помогут при принятии управленческих решений и материальном стимулировании для тех, кто выполняет свои обязанности, и материальном наказании для не успевающих сотрудников.

В любом сложившемся коллективе всегда появляется неформальный лидер. Это человек, с которого берут пример люди из данного коллектива, прислушиваются к его мнению, но он не обладает руководящей должностью и не имеет полномочий для управления людьми. Неформальный лидер способен как положительно влиять на коллек-

тив, так и отрицательно. Через взаимодействие с отдельно взятым лидером можно взаимодействовать с коллективом в целом. Конкурирующие компании могут использовать таких людей с целью дестабилизации рабочих отношений в коллективе между специалистами и их руководством. Так же конкурирующие компании способны подсылать друг другу аффилированных лиц, для продвижения своих интересов изнутри. С помощью DLP-систем, можно отслеживать появление неформальных лидеров в организации. HR-специалист сможет проводить дополнительную работу с ними, и использовать их для создания позитивного настроения в коллективе. Также DLP-система позволяет проводить мониторинг рабочих компьютеров и средств связи неформальных лидеров на предмет взаимодействия со сторонними организациями [2].

Бывает так, что некоторые сотрудники могут быть не довольны своим нынешним рабочим местом, сложившимся коллективом, начальством или заработной платой. С теми, кто высказывает свои недовольства можно проводить беседы и узнавать претензии, а позже искать компромиссы и решения проблем с данным сотрудником. Хуже дела обстоят с теми, кто не высказывает свои недовольства. Они могут, работая в компании, подыскивать новые рабочие места, отправлять резюме в другие организации и ходить на собеседования. С помощью мониторинга DLP-средств можно узнать об этом за ранее и предпринять действия. Программное средство позволяет увидеть отправлял ли сотрудник резюме в другую компанию, связывался ли он с ними и имеет ли потенциал к переходу в другую организацию. В обязательном порядке HR-специалисту нужно взаимодействовать с данным сотрудником, выслушать его, узнать его претензии, предложить какие-либо решения существующих проблем.

Одним из плюсов использованием DLP-средств является долгосрочное хранение информации. На основе этих данных HR-отдел может проводить анализ и выявлять тенденции, строить графики и отчеты, представлять и визуализировать данные.

Применение информационных технологий в HR это очень важный шаг, позволяющий повысить эффективность отдельно взятого отдела в частности и всей организации в целом. Использование DLP-систем упрощает работу HR-специалистов, помогая им: поддерживать положительный климат в организации, принимать управленческие решения, выявлять сотрудников, которые негативно влияют на коллектив, сотрудников, которым нужно обучение, отслеживать тенденции развития коллектива и организации, проводить аналитику и составлять отчеты. Выбор конкретной DLP-системы зависит от поставленных организацией целей и задач, а также от финансирования и наличия сотрудников, которые могут обеспечивать их работоспособность.

## Библиографический список

1. Баранкова И. И., Михайлова У. В., Лукьянов Г. И. DLP система: защита от утечки информации. Анализ поиска wordsearch // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. 2016. Т. 1. С. 187–191.

2. Сидорова В. Н., Сидоров Н. В. Современные технологии и практика управления персоналом // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 1, № 5. С. 60–65.

Научный руководитель: **А. Ю. Коковихин**,  
кандидат экономических наук, доцент

**В. Р. Науменко**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Возможности визуализации ключевых метрик HR-аналитики**

Статья посвящена возможностям представления данных HR-аналитики в наиболее удобном и информативном виде. Рассмотрены ключевые HR-метрики, а также перечислены основные инструментальные средства визуализации метрик HR-аналитики.

**Ключевые слова:** HR-аналитика; дашборд; HR-метрики; средства визуализации.

Данные о человеческих ресурсах играют важную роль в процессе принятия стратегических, операционных и управленческих решений. Результаты грамотного применения методов анализа HR-данных позволяют предсказывать факт возникновения проблемы и помогают оптимизировать бизнес-процессы всей компании. Процесс системного сбора и анализа информации в области человеческого капитала для выработки управленческих решений для бизнес-задач называют HR-аналитикой<sup>1</sup>. HR-аналитика имеет две основные цели: **определение ключевых данных и предоставление инсайтов** (новых знаний).

Основными задачами HR-аналитики являются:  
анализ статистических показателей по персоналу;  
увеличение эффективности персонала;  
прогноз будущих проблем;  
выявление скрытых закономерностей<sup>2</sup>.

Рассмотрим HR-аналитику в двух аспектах:

внешняя сторона HR-аналитики дает возможность представления общих аспектов, таких как соотношение спроса и предложения на

---

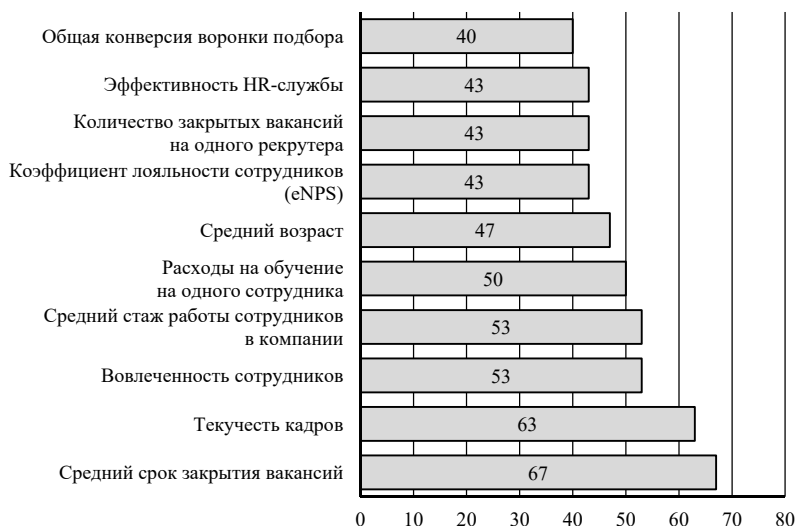
<sup>1</sup> *Руководство по HR-аналитике для начинающих*. URL: <https://www.talent-management.com.ua/3443-rukovodstvo-po-hr-analitike-dlya-nachinayushhih/>.

<sup>2</sup> *Колоколов А.* Дашборд для директора. Как делать управленческие отчеты красивыми и понятными. М.: Издательские решения, 2019.

рынке труда, конкуренция, уровень зарплат, общая демографическая ситуация и т. д.;

внутренняя сторона HR-аналитики описывает все процессы, происходящие с персоналом внутри компании (мотивацию, способности, эффективность) и помогает ответить на вопрос: насколько эффективно происходит управление людьми.

Сферы приложения результатов HR-аналитики обширны, и показатели эффективности, на которых стоит сфокусироваться, для организации зависят от отрасли, а также от характера бизнеса, от того какие цели стоят перед компанией. Ключевой показатель эффективности (KPI) показывает, насколько верны решения и действия сотрудника и как они отражаются на бизнесе. Компания может установить от 10 до 20 KPI, в зависимости от своих целей. KPI можно считать стратегическими метриками<sup>1</sup>. KPI, используемые в каждой организации, уникальны. В силу того, что каждая организация имеет ряд характеристик, отличающих ее от других организаций, она имеет ряд HR-метрик, которые используются чаще всего и являются универсальными. Данные HR-метрики и частота их использования в различных организациях представлены на рис. 1.



**Рис. 1.** Часто используемые HR-метрики, %

<sup>1</sup> Блог про HR-аналитику: KPI HR: подробное объяснение с метриками и примерами. URL: <https://edwvb.blogspot.com/2019/02/kpi-hr-podrobnoe-obyasnenie-s-metrikami-i-primerami.html>.

Для наглядной и понятной визуализации KPI используются дашборды. Дашборд (dashboard) — это интерактивная панель с важной информацией, сгруппированной на одном экране. Для создания дашбордов, как правило, используются BI-платформы. Сегодня существует большой выбор BI-платформ и инструментов визуализации данных, основная роль которых — сделать так, чтобы данные могли говорить, и всю аналитику можно было наглядно отобразить на экране. Сначала BI-системы разрабатывались для программистов, но постепенно эволюционировали в визуальные конструкторы для простых пользователей. Например, аналитик, который не знает языков программирования, может зайти в такую программу, поставить нужные галочки и сделать отчет самостоятельно<sup>1</sup>. Наиболее популярными BI-платформами являются QlikView, Tableau и Power BI.

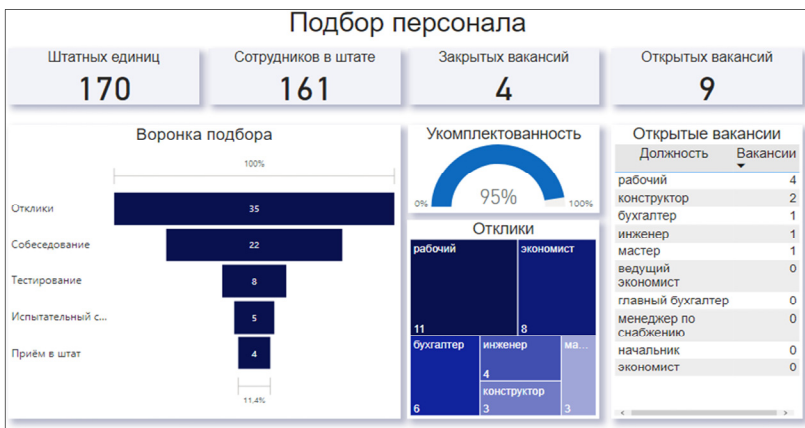
При визуализации важно, чтобы данные были легко читаемы даже для тех людей, которые видят их в первый раз. Один из ключевых факторов понятности и читабельности дашборда — его дизайн, т. е. расположение элементов, корректно подобранные графики, цветовое сочетание и т. п. Начинать нужно с самого высокого уровня в левом верхнем углу экрана, отображая там самые основные агрегированные показатели, и показывать больше деталей к правому нижнему углу. Главную позицию в дашборде должен занимать основной KPI. Информационная панель должна быть простой, содержать 3–5 ключевых показателей. Таблицы лучше размещать в нижней части дашборда, а в верхней части отобразить карточки и диаграммы.

Приведем пример информационной панели «Подбор персонала», реализованной в платформе Power BI (рис. 2). С применением элементов визуализации типа «Карточка» отображено количество открытых и закрытых вакансий. Для того, чтобы отследить на каком этапе отсеивается наибольшее количество претендентов, добавлен элемент «Воронка», отображающий этапы подбора персонала. Показатель укомплектованности штата визуализирован при помощи элемента «Датчик». Добавлен элемент «Таблица» для отображения количества открытых вакансий для каждой должности. Для отслеживания количества откликов на каждую должность использован элемент «Диаграмма дерево».

Благодаря динамическим элементам дашборда пользователь имеет возможность рассматривать данные в разных срезах. Например, при выборе категории «Инженеры» можно отследить, на каком этапе подбора отсеиваются кандидаты на эту должность, сколько штатных единиц запланировано, каков процент укомплектованности у данной категории сотрудников.

---

<sup>1</sup> Колоколов А. Дашборд для директора. Как делать управленческие отчеты красивыми и понятными.



**Рис. 2.** Панель дашборда «Подбор персонала»

Таким образом, дашборды отвечают требованиям современных HR-специалистов и представляют практическую ценность, так как демонстрируют данные доступными и наглядными средствами, формируя понимание ситуации, помогая формированию выводов, побуждая к изучению имеющихся данных и выявлению проблем.

*Научный руководитель: С. В. Бегичева*

**В. А. Ощепков**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## Анализ HRM-систем и их применение в России

Рассмотрены информационные технологии, которые применяются в управлении персоналом. Проанализированы классификация HRM-систем по функционалу, факторы роста и барьеры российского рынка систем по управлению персоналом, а также статистика по поставщикам HRM-систем.

**Ключевые слова:** управление персоналом; информационные технологии; HRM-система; автоматизация.

В настоящее время информационные технологии затрагивают многие сферы жизни общества. Это связано с возросшей интенсивностью информационных потоков, которые обрабатывать вручную не представляется возможным. Теперь для ведения управленческой деятельности необходимо использовать современное информационное обеспечение, которое позволяет автоматизировать и упростить работу департаментов управления персоналом. Поэтому на российском рынке с каждым годом всё быстрее набирают обороты HRM-системы.

HRM-система (human resources management) — это прикладное программное обеспечение, предназначенное для автоматизации управления персоналом. В основном автоматизация управления персоналом реализуется специализированными модулями ERP-системы (класс систем для управления производством, трудовыми ресурсами, финансами и активами, ориентированных на оптимизацию ресурсов предприятия).

Современные HRM-системы состоят из шести основных функциональных блоков, которые предназначены для учета сотрудников, расчета заработной платы, рекрутинга, управления талантами, обучением и взаимодействия пользователей с системой. В зависимости от имеющегося функционала HRM-системы можно разделить на пять основных групп<sup>1</sup>.

1. Расчетные системы. Предназначены для расчета заработной платы и вычисления всех видов начислений и удержаний.

2. Учетные системы. Предназначены для автоматизации процесса кадрового делопроизводства: учет больничных листов, отпусков, командировок и составление штатного расписания.

3. Учетно-расчетные системы. Данные системы объединяют в себе функционал расчетных и учетных систем.

4. HRM-системы с неполной функциональностью. Данные системы имеют функционал учетно-расчетных систем, а также включают в себя функционал для работы с человеческими ресурсами: формирование кадрового резерва, оценка и управление мотивацией персонала и планирование обучения сотрудников.

5. Полнофункциональные HRM-системы. Данные системы имеют функционал HRM-систем с неполной функциональностью, а также функции по формированию отчетов по HR-аналитике.

По данным TAdviser в 2018 г. объем российского рынка HRM-системы увеличился до 19,4 млрд р., что на 9 % больше, чем в 2017 г.<sup>2</sup> Одним из основных факторов роста российского рынка HRM-систем является желание повысить эффективность процессов управления и производительность персонала, а также сократить затраты на управление персоналом. Также еще одним важным фактором является цифровизация во всех сферах, в том числе и в управлении персоналом.

К сдерживающим факторам относится низкий уровень информационной грамотности сотрудников предприятий и общая экономиче-

---

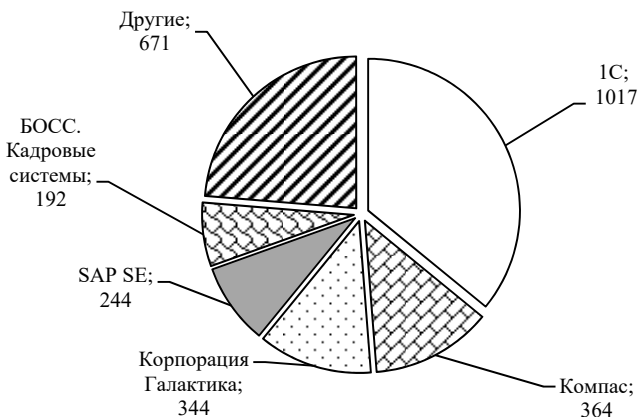
<sup>1</sup> *Автоматизация* и программы для управления персоналом. URL: <https://wiseadvice-it.ru/o-kompanii/blog/articles/avtomatizaciya-i-programmy-dlya-upravleniya-personalom/>.

<sup>2</sup> *Российский рынок HRM-систем*. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Российский\\_рынок\\_HRM-систем](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Российский_рынок_HRM-систем).



ская ситуация, что уменьшает объем инвестиций компаний в решения для автоматизации процессов управления персоналом. Также к барьерам относится уровень информированности лиц, принимающих решения и неготовность к модернизации.

На рисунке представлены данные базы TAdviser по количеству HRM-проектов за период наблюдений с 2005 г. по сентябрь 2019 г.



Распределение вендоров по количеству HRM-проектов<sup>1</sup>

Более трети проектов — это внедрения проектов 1С, к которым относятся «1С:Зарплата и управление персоналом» и «1С:Зарплата и кадры бюджетного учреждения». Большой объем реализации связан с тем, что программные продукты 1С имеют небольшую стоимость, поэтому их могут внедрить не только предприятия крупного, но и малого бизнеса. Недостатком решений 1С является то, что в основном упор делается на кадровое администрирование и обучение персонала, а решений для оценки персонала, управления талантами и HR-аналитики практически нет.

В пятерку вендоров, чьи решения чаще всего внедрялись, также входят «Компас» («КОМПАС:Управление персоналом»), «Галактика» («Галактика HCM»), SAP (SAP HCM и SAP SuccessFactors) и «БОСС. Кадровые системы». Доля их решений превышает 76 % в общем объеме HRM-проектов базы TAdviser.

Цифровизация информационных технологий в управлении персоналом начинает приобретать ведущую роль, так как позволяет опти-

<sup>1</sup> Российский рынок HRM-систем. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Российский\\_рынок\\_HRM-систем](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Российский_рынок_HRM-систем).

мизировать работу отдела кадров, сократить затраты компании и обеспечить компанию высококвалифицированными сотрудниками<sup>1</sup>.

Рынок HRM-систем в России растет медленно из-за консервативности российских компаний и плохой экономической ситуации, но крупные информационные решения имеют положительную динамику роста. Применение HRM-систем хоть и не оказывает явное влияние на финансовые показатели и имеет отложенный экономический эффект, но позволяет приобрести новый управленческий опыт, который обеспечит предприятия наличием конкурентных преимуществ.

В связи с политикой импортозамещения многим отечественным компаниям необходимо внедрять в свои разработки большее количество функционала, чтобы стоять в одном ряду с зарубежными HR-решениями. Большинство отечественных программ делают упор на кадровое администрирование, но, помимо этого, для управления персоналом необходимы функции по обучению и оценке персонала, и наличие HR-аналитики.

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

***А. Ю. Панченко, Д. Ю. Наймушина, В. Ю. Мальцева***

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Основные аспекты влияния стиля управленческой деятельности на социально-психологический климат в коллективе**

Данная статья посвящена проблеме поиска оптимального стиля управления для создания благоприятного психологического климата в организации. Эффективный стиль управления создает здоровую обстановку, таким образом повышая результативность труда отдельных работников и компании в целом. Представлен опыт изучения особенностей влияния стиля руководства на социально-психологический климат в ООО «Уральский технический центр», а также даны рекомендации по совершенствованию стиля управления.

**Ключевые слова:** влияние; стиль руководства; управление персоналом; психологический климат; организация.

Важнейшим ресурсом любой компании является коллектив сотрудников, а точнее, команда единомышленников. Руководителю организации, создавая команду, необходимо выяснить какие профессиональные ценности для работника будут приоритетными, как они видят

---

<sup>1</sup> *Липунова Л. Ф., Ирмадзе Э. О.* Роль информационных технологий в системе управления персоналом // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2021. № 4 (56). С. 282–286.

свою идеальную работу, что может влиять на продуктивность и эффективность их труда, какие условия работы они считают наиболее привлекательными. Действительно, люди часто меняют место работы из-за того, что чувствуют себя невостребованными и недооцененными со стороны руководителей и коллег. Кроме того, в качестве значимых условий для длительной стабильной работы в организации сотрудники выделяют благоприятный социально-психологический климат.

Роль руководителя, стиль его управления являются решающими факторами для создания оптимального психологического климата в коллективе. Управленцу любого уровня необходимо уметь анализировать структуру межличностных отношений в коллективе, для того чтобы найти индивидуальный подход к каждому сотруднику, суметь повлиять на формирование сплоченности коллектива, что во многом определяет результативность деятельности организации в целом [4].

Тема поиска своего оптимального стиля управления организацией крайне актуальна для современных руководителей, так как нет идеальной модели приемлемой для всех, как нет двух одинаковых фирм. Существенный вклад в изучение данной проблемы внесли: К. Левин [1], А. А. Бодалев [3], М. Р. Битянова [2], А. М. Омаров [5] и др.

Под социально-психологическим климатом мы понимаем качественную сторону межличностных отношений, проявляющуюся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

Низкий уровень текучести кадров, отсутствие прогулов и высокая производительность труда, отсутствие претензий, жалоб, выполнение работы в срок и пр. это те индикаторы, которые свидетельствуют о том, что сотрудники дорожат репутацией фирмы, заинтересованы в общем результате, им комфортно работать вместе. Развитие такого климата является одной из главных и основных задач руководства компании. Пессимизм, конфликтность, сплетни, нежелание выполнять свою работу качественно, раздражительность, высокая напряженность, все эти признаки указывают на то, что в компании преобладает неблагоприятный климат.

Самая популярная типология, определяющая стили лидерства, была разработана в 1930-х гг. немецким психологом Куртом Левином. Долговечность типологии, скорее всего, объясняется ее чрезвычайной простотой и ясностью. В типологии отмечены авторитарный, демократический, либеральный стили [1].

При авторитарном стиле руководства социально-психологический климат будет неблагоприятным или даже негативным. В основе демократического стиля находится доверие, общительность, делегиро-

вание полномочий, привлечение к управлению, совместное принятие решений. При либеральном стиле управления руководитель, принимая важные управленческие решения, ориентируется на интересы и цели каждого отдела организации и старается занимать различные позиции сторон.

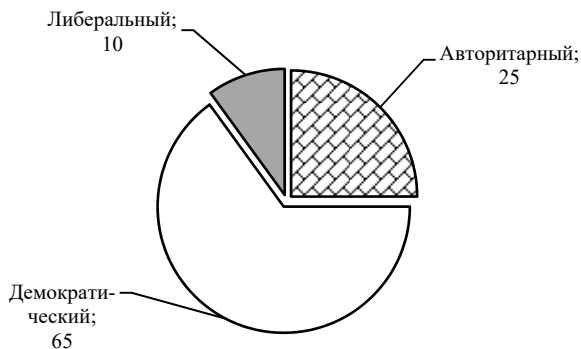
В данной статье представляем результаты исследования влияния стиля управления на психологический климат в коллективе ООО «Уральский технический центр» (ООО «УТЦ»). Компания «УТЦ» является официальным дилером марки Mazda в Челябинске и Екатеринбурге. Организация представляет широкий спектр услуг в сфере автомобильного бизнеса. В ООО «УТЦ» мужчин — 75 %, или 52 чел., женщин — 25 %, или 18 чел. Общее количество сотрудников — 70 чел. (100 %).

Для того, чтобы выявить, как влияет стиль управления на социально-психологический климат коллектива ООО «УТЦ», нами было проведено исследование по влиянию стиля управления на социально-психологический климат коллектива ООО «Уральский технический центр», которое проводилось в два этапа:

1. Тестирование на определение стиля управления руководителя по методике В. П. Захарова — А. Л. Журавлева<sup>1</sup>.

2. Сотрудники отвечали на вопросы теста на определение психологического климата по методике О. С. Михалюк — А. Ю. Шалыто<sup>2</sup>.

Основные результаты представлены диаграммами (рис. 1, 2).

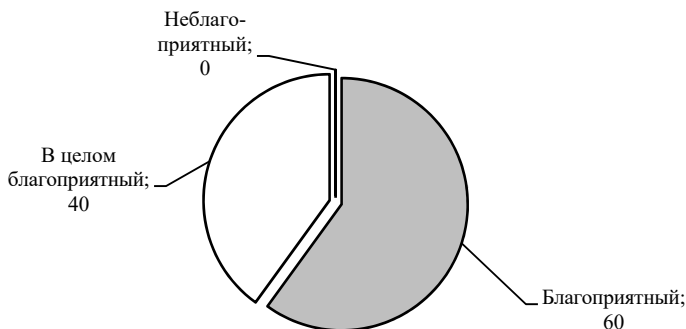


**Рис. 1.** Стиль руководства, преобладающий в ООО «УТЦ», %

<sup>1</sup> Захаров В. П., Журавлев А. Л. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом // Просто о психологии. URL: <http://psylist.net/praktikum/00050.htm>.

<sup>2</sup> Психология профессионального образования. URL: <https://de.ifmo.ru/--books/0062/69.html>.

Таким образом, можно увидеть, что в компании 65 % — это демократический стиль руководства, 25 % — авторитарный стиль руководства и 10 % сотрудников отметили либеральный стиль руководства.



**Рис. 2.** Психологический климат в коллективе, %

В результате тестирования выяснилось, что большинство сотрудников положительно оценивают психологический климат и 40 % сотрудников оценивает психологический климат «в целом благоприятным». Работников, считающих психологический климат «неблагоприятным» — не оказалось.

Анализ контекстных данных, приведенных ниже в таблице, также может свидетельствовать о благоприятном социально-психологическом климате в коллективе ООО «УТЦ».

#### Основные показатели контент-данных

Показатель	Данные за 2019–2021 гг.
Уровень текучести кадров	Принято на работу 12 чел. Уволены по собственному желанию 3 чел.
Производительность труда	Объем продаж увеличился на 15,6 % (по сравнению с 2018 г.). Маржинальная прибыль возросла на 23,2 %
Прогулы	Отсутствие прогулов сотрудников
Претензии, жалобы	Отсутствие жалоб от сотрудников. Сокращение жалоб от клиентов на 10 %
Аккуратность в обращении с оборудованием	Сокращение статьи расходов на ремонт и приобретение нового оборудования взамен испорченного на 25 %

Таким образом, по результатам исследования было выявлено, что психологический климат в ООО «УТЦ» сложился благоприятный.

Можно сделать вывод, что выбранный стиль управления в компании — эффективный. В качестве рекомендаций следует отметить: более полную поддержку подчиненных; развитие корпоративной культуры в компании; объективно оценивать деятельность сотрудников; выявление положительных черт характера работников; проведение регулярной диагностики социально-психологического климата в коллективе.

### **Библиографический список**

1. *Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л.* Управление персоналом: учебник. М.: Юнити, 2001. 554 с.
2. *Битянова М. Р.* Социальная психология. СПб.: Питер, 2008. 368 с.
3. *Бодаев А. А.* Личность и общение. М., 1995.
4. *Менеджмент* / под ред. В. В. Лукашевича, Н. И. Астаховой. М.: Юнити-Дана, 2016. 255 с.
5. *Омаров А. М.* Размышления о стиле управления. М.: Политиздат, 1984. 255 с.

**Э. И. Попов**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

**Г. Бакърджиева**

*Болгарская Ассоциация управления людьми, г. София, Болгария*

### **Современные подходы к формированию мотивационных составляющих для реализации активного участия в профессиональной деятельности индивидуума**

Государственная политика в сфере трудовых отношений направлена на совершенствование системы взаимодействия между работодателем и работником. В статье рассматривается интегрированный подход к пониманию мотивационной оценки как работника в качестве социально-экономической категории, так и отдельно взятого коллектива с присущей ему результативностью производственной деятельности.

**Ключевые слова:** мотивационные процессы; энергоемкость потенциала индивидуума; профессиональная «выгораемость»; психоэнергетический потенциал личности; интеллектуальный потенциал личности.

В мире произошли значительные изменения качества рабочей силы и структуры совокупного труда. Теперь менеджеры по управлению человеческими ресурсами сталкиваются не с малообразованными послушными исполнителями, а преимущественно со специалистами высокого профессионального уровня, имеющими свой индивидуальный социально-экономический статус. И снова востребованы современные

методы и инструменты научной организации производства, труда и управления.

Немного истории. В индустриальной экономике собственник (капиталист) в точном соответствии с теорией Маркса организовывал рабочие места, нанимал персонал для выполнения несложных операций, платил им относительно небольшое вознаграждение, определяемое рыночной стоимостью не уникальной рабочей силы [2].

Эта рыночная стоимость определялась принятым в данном обществе стандартом прожиточного и воспроизводственного минимума.

Первым исследовал работу в ее социальных, инженерных и стоимостных аспектах Тейлор, который исходил из следующих предположений:

проблема эффективности — это проблема управляющих, а не рабочих;

рабочие имеют ошибочное убеждение, что, если они будут слишком много работать, они станут безработными;

рабочие имеют естественную склонность работать ниже своих возможностей;

подбор подходящих для данной должности работников и обучение их наиболее эффективным методам труда — эта забота руководителей;

трудовые результаты работника должны быть прямо связаны с системой оплаты, увеличивающейся от количества выпускаемых изделий (подетальная оплата) [5].

После смерти Тейлора наиболее плодотворно работали в области совершенствования организации труда муж и жена Гилбрет, которые полностью приняли систему Тейлора и поставили перед собой задачу усовершенствовать ее. Разработав нормативы моделей движения при выполнении рабочих процессов, они пришли к выводу «всякая известная нам работа, безразлично, происходит ли она у токарного станка, или у письменного стола состоит из движений. Нужно только их определить безусловно путем измерения и сделать их путем соответствующего распределения универсально пригодными».

Сравнивая исследования трудовых процессов Тейлором и Гилбретом, нельзя не заметить, что они занимаются одними и теми же проблемами, устанавливая норму для рабочих в целях повышения степени их эксплуатации.

Исследуя резервы повышения производительности труда за счет человеческих возможностей (субъективного фактора производства) супруги Гилбрет дали толчок физиологам и психологам для изучения психофизиологического аспекта труда [1].

В январе 1921 г. по инициативе народного комиссара путей сообщения была созвана первая Всероссийская конференция по научной

организации труда (НОТ). Конференция единодушно высказалась за проведение в жизнь научной организации труда как надежного и верного способа повышения производительности труда.

В конце 30-х и начале 40-х гг. внимание к НОТ стало ослабевать в силу ряда объективных и субъективных причин:

1) в начальный период индустриализации в связи с выдвиганием лозунга «Техника решает все» основным источником роста производительности труда становится механизация производства. В связи с этим человек, организация его труда стали постепенно отодвигаться на второй план;

2) стахановское и изотовское движение, развиваясь под лозунгом «Ломка устаревших норм», в ряде случаев расценивалось как необходимость всеобщей «ломки норм». Это привело к недооценке и ослаблению внимания к разработке научно-обоснованных нормативов, без которых невозможно совершенствовать организацию труда;

3) в период культа личности на деятелей по организации труда, производства и управления была брошена тень подозрительности и недоверия. Научно-исследовательские институты, лаборатории, ячейки по НОТ, созданные в первые годы Советской власти, были ликвидированы, а некоторые организаторы и руководители этих учреждений были репрессированы [3].

Прошло 40 лет и все началось с нуля. В 1964 г. коллектив Уралхиммашзавода выступил инициатором разработки и внедрения научной организации труда. Опыт Уралхиммашзавода был одобрен Президиумом ВЦСПС и Госкомитетом по труду и заработной плате.

На современном этапе развития науки по организации труда важную роль играет изучение мотивационных процессов их влияние на производительность, качество труда и удовлетворенность трудовыми отношениями.

Систематизация мотивационных явлений с учетом физиологических и социально-психологических факторов создает возможность проводить более рациональную политику при оценке индивида, формирование его трудового статуса, мотивационных предрасположений, активность коммуникационных действий и проектирование места его в современной структурной матрице общественного развития.

Проводимая оценка потенциала кандидата позволяет прогнозировать его поведение исходя из ситуаций прошлого опыта, определить уровень профессиональной стимуляции, на основе анализа наиболее информативных частных признаков, характеристики внешности, невербального и вербального поведения.

Основой мотивационного процесса на всех уровнях деятельности как отдельно взятого индивидуума, так и всего производственного коллектива или группы людей является целеполагание.



Мотивационная составляющая в этом случае определяется информационной доступностью индивидуума к существующей системе организации и функционированию производственно-деловых и трудовых отношений.

Важную роль в этом процессе играет персонализация мотивационных составляющих. Для каждого индивида она имеет свои особенности. Оценка должна производиться по уровню персонализации — от лидера в управлении производственными процессами и производственными коллективами до низко квалифицированного исполнителя.

При разработке инструментария и стандартов мотивационных составляющих полностью пересматривается научный подход и понимание в отношении таких экономических категорий как: стоимость труда; стоимость рабочей силы; качество труда и трудовой потенциал работника; уровень общего и профессионального образования. Предлагается следующая классификация мотивационных составляющих:

хозяйственная мотивация производственных коллективов. На практике это означает, что предприятия должны заинтересовать коллектив в повышении производительности труда, которое даст возможность увеличивать прибыль, рентабельность производства и соответственно фонд заработной платы;

экономическая мотивация. Формируется исходя из условий экономически сложившейся ситуации. Это: уровень роста ВВП страны; бюджетная составляющая на социальные нужды; рыночная стоимость труда: Уровень средней зарплаты по категориям работающих;

политическая мотивация. Формируется исходя из внешней и внутренней политики государства, опосредованно влияет на мотивационное поведение человека и отношение его к производительному труду;

управленческая мотивация. Формируется по уровню управления — стратегическому, технологическому, оперативному и исполнительному. Качество государственного стратегического управления во многом предопределяет возможность перехода к новой модели экономического роста, в основе которой факторами роста являются стимулирующая деловую активность институциональная среда и человеческий капитал;

социальная мотивация. Формируется на фоне общественно признанных законов и стандартов поведения в обществе, через призму морально-этических норм, установленных в обществе;

психологическая мотивация. Формируется у конкретного индивидуума по уровню качества его жизни, оценки ценностного статуса и сформировавшихся индивидуальных потребностей и взглядов на окружающую его социально-экономическую среду;

энергетическая мотивация. Энергетическая мотивация определяется энергетическим потенциалом личности его возможностями, используя при этом максимальный объем психоэнергетического ресурса.

Энергопотенциал и энергоемкость оцениваются:

по степени интенсивности использования в трудовой деятельности;

по состоянию здоровья;

по возрастным ограничениям;

по психоэмоциональному статусу;

по степени усталости и профессиональной выгораемости.

Оценка личности по энергопотенциалу позволит сделать оптимальный выбор индивида на тот или иной вид деятельности и позволит наиболее активно реализовать психоэнергетический и интеллектуальный потенциал, учитывая при этом временные и жизненные циклы. Энергоемкость личности должна оцениваться с учетом временных периодов развития и жизнедеятельности. Считается, что эффективное использование трудового потенциала личности зависит от интеллектуального и профессионального развития личности. Например, молодые люди от 16 до 20 лет используют свой потенциал только на 10 %. Эта группа способна решать практические вопросы только на 10 %. От 20 до 35 лет идет активное нарастание интеллектуального и профессионального развитие личности. Пиковое состояние наступает в районе 36–56 лет. Дальнейшее развитие личности идет по ниспадающей. Возрастает интеллектуальный потенциал, но снижаются психофизиологические возможности. В первую очередь ресурсные изменения продуктивного потенциала личности начинают происходить с сорокапятилетнего возраста и по убывающей до 75 лет. При этом необходимо учитывать то, что с возрастом снижается эффективность выполнения задач, связанных с гибкостью, когнитивностью мышления, творческим подходом, с использованием зрительного анализатора и двигательных реакций, требующих большой скорости выполнения. Социальный статус этой возрастной группы и ее влияние в обществе тесно связаны с экономической продуктивностью. Их жизненный опыт и знания высоко ценятся. Потребность в их знаниях, накопленном опыте в процессе жизни позволяют быть эффективными и продуктивными членами общества [4].

При современных достижениях цифровизации необходимо разработать системный интегральный показатель энергетического потенциала личности. На данном уровне развития цифровизации и наукометрии эта проблема решается. Составляющие синхронизированного комплексного интегрального показателя это: индекс интеллектуального и социально-экономического потенциала личности; индекс возрастной трудоспособности; индекс психоэнергетического потенциала лич-

ности; индекс профессиональной выгораемости личности; индекс баланса работы и личной жизни; уровень соотношения индекса качества жизни и индекса потребительской стоимости. Также важным фактором мотивационной составляющей является неосознанная мотивация, которая формируется на протяжении всей жизни индивида и является регулятором целеполагания и поведения в выборе своей производственно-трудовой деятельности и личностной ориентировке. При выборе компании, где он собирается работать он прежде всего оценивает: эффективность и дальнейшее развитие действующей компании; уровень ценообразования в рыночных условиях; стоимость и напряженность труда; лояльность и профессионализм управленческого персонала уровень требуемых наличия обязательных личностных качеств, трудовых навыков и компетенций для выбранной профессии. Именно правильно сформированная и обоснованная цель дает возможность спроектировать, реализовать и управлять мотивационными процессами как для производственных коллективов, так и для конкретных индивидуумов.

### Библиографический список

1. *Гильбрет Ф. и Л.* Прикладное изучение движений. М.: Изд-во ВЦСПС, 1925.
2. *Маркс К.* Капитал. М.: Политиздат, 1953. Т. 1.
3. *Мельнов М. А., Неверовская Л. И.* Возникновение и развитие капиталистической рационализации труда: учеб. пособие. Свердловск, 1971.
4. *Попов Э. И.* Инновационная трансформация системного подхода научной организации производства, труда и управления // Human Progress. 2016. Т. 2, № 8. С. 3.
5. *Тейлор Ф.* Научная организация труда. М., 1912.

**Л. Г. Протасова, Н. Б. Белобородова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### Управление персоналом на основе принципов всеобщего управления качеством

Проведен анализ документации системы менеджмента качества ОАО «Ирбитский химфармзавод» по реализации принципов всеобщего управления качеством и обеспечения качества фармацевтической продукции. Предложен новый подход к управлению персоналом на базе взаимодействия работников для повышения лояльности, осведомленности, компетентности и вовлеченности персонала в функционирование системы качества.

**Ключевые слова:** управление персоналом; взаимодействие работников; миссия; цели.

Известно, что существует некоторое противодействие работников внедрению системы менеджмента качества в организации ввиду появ-

ления дополнительной регламентации деятельности и непонимания преимуществ. Проблемы управления персоналом, связанные с компетентностью и вовлеченностью работников в систему менеджмента качества предприятия, определили актуальность исследования. Целью данной статьи является использование положений принципа взаимодействия работников в управлении персоналом организации для достижения целей в области качества фармацевтической продукции на примере ОАО «Ирбитский химфармзавод».

Исследование базируется на теории всеобщего управления качеством<sup>1</sup>. В частности, к современным подходам управления человеческими ресурсами можно отнести один из принципов всеобщего управления качеством — взаимодействие работников.

В стандарте ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» приведена его формулировка: «Для организации крайне важно, чтобы все работники были компетентными, наделены полномочиями и вовлечены в создание ценности. Компетентные, наделенные полномочиями и взаимодействующие работники на всех уровнях организации повышают ее способность создавать ценности». Без сомнения, качество выпускаемой продукции является ценностью для ОАО «Ирбитский химфармзавод». Так, согласно информации на сайте, вся деятельность предприятия направлена на то, чтобы производить лекарственные средства гарантированно высокого качества. Это — стратегическая цель предприятия<sup>2</sup>.

В настоящее время ОАО «Ирбитский химфармзавод» выпускает около 50 наименований готовых лекарственных форм (в том числе таблетки, покрытые пленочной и дражированной оболочкой), а также синтезирует более 20 активных фармацевтических субстанций для собственного производства лекарственных средств и на продажу. Выпуск таблетированных лекарственных средств является доминирующим и занимает 87 % в объеме завода<sup>3</sup>.

На предприятии разработана, внедрена и сертифицирована ФСК/СМК в области разработки, производства и реализации твердых лекарственных форм и активных фармацевтических субстанций<sup>4</sup>.

Управление организацией осуществляется на некоторых принципах всеобщего управления качеством. Так, ОАО «Ирбитский химфармзавод» в соответствии с принципом ориентации на потребителя занимается маркетингом и активно участвует во всех профильных выставках и конференциях, проходящих на территории России и странах

---

<sup>1</sup> Эванс Дж. Управление качеством. М.: Юнити, 2007. 637 с.

<sup>2</sup> Ирбитский химико-фармацевтический завод. URL: <http://www.ihfz.ru>.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Там же.

СНГ (Узбекистан, Казахстан, Таджикистан и др.) по определению потребностей потребителей и продвижению своей продукции. Предприятие неоднократно получало дипломы и сертификаты за достигнутые результаты в области качества продукции.

В соответствии с принципом лидерства в ОАО «Ирбитский химфармзавод» разработаны цели и политика в области качества (см. таблицу), целью является обеспечение качества продукции. Реализуется преимущество принципа взаимодействия работников по организации вовлечения персонала в деятельность по улучшению качества. Поскольку отсутствовала информация о миссии и видении, были предложены соответствующие формулировки, которые подчеркивают значимость и важность деятельности организации, и будут способствовать повышению мотивации сотрудников к качественному труду (см. таблицу).

#### **Документы системы менеджмента качества предприятия ОАО «Ирбитский химфармзавод»**

Цель	Обеспечение качества продукции
Политика	<p>Производить продукцию, отвечающую требованиям и ожиданиям всех заинтересованных сторон (потребителей, контрольно-надзорных органов).</p> <p>Организовать вовлечение и поддержку участия персонала на всех уровнях в обеспечение результативности фармацевтической системы управления качеством, обеспечить рост уровня доходов работников и согласованности интересов каждого работника с целями и перспективами развития предприятия.</p> <p>Производить лекарственные средства так, чтобы гарантировать их соответствие своему назначению, исключить риск, связанный с безопасностью, качеством, эффективностью</p>
Миссия	Обеспечить граждан РФ качественными лекарственными средствами, для улучшения здоровья граждан, сохранение и поддержание его на должном уровне
Видение	Расширение географии поставок, за счет привлечения к сотрудничеству новых партнеров и увеличения номенклатуры зарегистрированных лекарственных препаратов

Для достижения поставленной цели (см. таблицу) и повышения компетентности работников в области качества в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» были проанализированы разработанные на предприятии следующие нормативные документы (НД).

1. Стандарты предприятия (СТП) («Руководство по качеству», «Управление документацией», «Управление рисками для качества», «Методы анализа рисков», «Управление изменениями и отклонениями», «Корректирующие действия. Предупреждающие действия», «Контроль санитарного режима предприятия», «Входной контроль исходно-

го сырья. Вспомогательных и упаковочных материалов. Организация и порядок проведения», «Контроль готовой продукции», «Контроль в процессе производства. Организация и порядок проведения», «Управление несоответствующим исходным сырьем и упаковочными материалами, промежуточной нерасфасованной продукцией и готовой продукцией», «Квалификация и валидация», «Внутренние аудиты/самоинспекции. Организация и порядок проведения»).

2. Стандартные операционные процедуры (СОП) на процессы: «Внутрилабораторный контроль качества лабораторных испытаний в ОКК», «Контроль качества сырья и материалов», «Долгосрочные испытания стабильности», «Контроль подлинности исходного сырья», «Вода для лабораторного анализа», «Контроль в процессе производства», «Контроль эффективности очистки оборудования», «Общий порядок получения, хранения и учета реактивов», «Порядок управления документами», «Порядок выдачи результатов анализов ОКК», «Порядок приемосдаточного контроля лекарственных препаратов», «Порядок работы со стандартными образцами», «Процедура анализа выхода за пределы спецификаций», «Градуировка рН метра», «Калибровка посуды», «Кондуктометрический метод измерения удельной электропроводности воды», «Порядок проведения валидации».

3. Спецификации (СП) содержат подробные требования, которым должны соответствовать исходное сырье, упаковочные материалы и продукция, использующиеся или получаемые при производстве («Вода очищенная», на промежуточную продукцию, на готовую продукцию).

4. Методики контроля (МК) на сырье, промежуточную и готовую продукцию.

5. Инструкции на оборудование (ИО) — регламентируют порядок выполнения работ (жидкостной хроматограф, газовый хроматограф, аквадистиллятор, анализатор жидкости лабораторный, весы лабораторные, встряхиватель, гигрометр, морозильный шкаф, плита нагревательная, тестер для определения растворимости, холодильник фармацевтический, центрифуга, шейкер, шкаф сушильный).

Несмотря на то, что документов действительно много, необходимо довести до сведения персонала, что указанные НД созданы не ради документов, а с целью обеспечения осведомленности и компетентности персонала, на случай, если работник что-то забудет, он знает, где может посмотреть. Ю. Адлер подчеркивал, что требуется также постоянное обучение персонала действиям на рабочем месте в соответствии с НД<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Обсуждение шестого принципа Э. Деминга // Стандарты и качество. 2014. № 6. URL: <https://gia-stk.ru/stq/adetail.php?ID=83765>.

Таким образом, научная новизна заключается в разработке миссии и видения организации, использовании подхода к управлению персоналом на базе принципа взаимодействия работников для повышения лояльности, компетентности, вовлеченности персонала организации в результативное и эффективное функционирование системы менеджмента качества предприятия, соответствующей требованиям стандарта, надлежащих практик, законодательным и нормативно-правовым актам к производству лекарственных средств.

**Ю. В. Шеншинов**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

**И. А. Поленц**

*Западно-Чешский университет, г. Пльзень, Чехия*

## **Теоретические основы и базовая дефиниция «зеленой» концепции управления человеческими ресурсами**

Рассматривается теоретический аспект развития новой экологической концепции в сфере управления человеческими ресурсами, которая играет очень важную роль в настоящее время, учитывая все большее нарастание актуальности в оптимизации ресурсов и сохранении природных богатств.

**Ключевые слова:** экология; трудовой потенциал; человеческие ресурсы; «зеленый» менеджмент.

«Зеленое» управление человеческими ресурсами (УЧР) — это новая тема в текущем сценарии. Все больше требуется для стратегического «зеленого» УЧР сочетание экологического менеджмента с трудовым потенциалом. Функция человеческих ресурсов организаций может иметь важное значение для содействия широкому подходу к формированию культуры устойчивости. Стратегия предусматривает внесение изменений в различные функции HR, такие как набор персонала, обучение и развитие, проведение служебной аттестации, а также определение вознаграждения сотрудников. Зеленая схема УЧР в рамках трудовой деятельности формирует более широкую форму корпоративной социальной ответственности. Это относится к использованию каждого сотрудника для поддержки устойчивого применения и повышения отзывчивости сотрудников и обязательств по проблемам устойчивости [3].

Зеленый менеджмент трудовых ресурсов получил разные значения для разных людей. Это включает в себя осуществление экологически безопасных инициатив, приводящих к повышению эффективности, снижению затрат и повышению вовлеченности и удержания сотрудни-

ков, что, в свою очередь, помогает организации сократить потери с помощью:

- электронного заполнения;
- совместного использования рабочих мест;
- телеконференций;
- онлайн-тренингов;
- гибкого графика работы.

Термин «зеленый» имеет разные значения. Однако в основном это означает что-то, имеющее отношение к природе или природной среде. Зеленый цвет означает экологичность. «Зеленый» или «озеленение» имеет по крайней мере четыре значения в контексте управления людьми на работе/управления человеческими ресурсами (HRM) [4].

Управление человеческими ресурсами (УЧР) — это важная функция менеджмента, которая имеет дело с наиболее ценными активами организации, такими как трудовой потенциал. В настоящее время весь контекст УЧР рассматривается в свете устойчивости во всем мире. Расширяя заявление, мы утверждаем, что зеленое управление человеческими ресурсами является наиболее важным элементом устойчивости.

Термин «зеленый УЧР» стал модным словом в сфере бизнеса в настоящее время, и его значение с течением времени многократно возрастает. Этот термин также занял прочное место в качестве актуальной темы в недавних исследовательских работах, поскольку осведомленность об управлении окружающей средой и устойчивом развитии с каждым днем все больше растет по всему миру. Сегодня тема «зеленый УЧР» не только включает в себя осведомленность об экологических вопросах, но и выступает за социальное, а также экономическое благополучие как организации, так и сотрудников в более широкой перспективе [3].

Понимание того, почему зеленый цвет (упомянуто выше) указывает на важность зеленого управления персоналом. Если это повторяется в другой форме, озеленение необходимо для следующего:

- 1) чтобы избежать или свести к минимуму глобальное потепление;
- 2) чтобы избежать или свести к минимуму стихийные бедствия;
- 3) чтобы избежать или свести к минимуму заболевания, вызванные загрязнением окружающей среды;
- 4) чтобы избежать или свести к минимуму вред животным и другим природным существам;
- 5) обеспечить надлежащий баланс взаимоотношений между растениями, животными, людьми и их окружающей средой;
- 6) для обеспечения выживания людей и деловых организаций в течение длительного периода времени.



Вышеуказанные причины являются общими причинами озеленения. Что касается конкретной организации, то существует явление, называемое корпоративной социальной ответственностью. КСО определяется как степень, в которой организация будет стремиться улучшить общее благосостояние общества. Это обязательство перед обществом в целом. Согласно теории, КСО — это обязанность руководства предпринимать действия, которые защищают и улучшают как благосостояние общества в целом, так и интересы организации. Ниже приведены четыре конкретные причины для КСО [2]:

1. Организация получает природные ресурсы, включая материалы, людей и воду, из окружающей среды, в которой она работает. Следовательно, она должна проявлять благодарность, чтобы дать что-то для защиты и улучшения окружающей среды.

2. Организация приводит к загрязнению окружающей среды (воздух, песок, шум и т. д.). Загрязненная окружающая среда в будущем будет представлять опасность для членов организации. Загрязнение окружающей среды будет угрожать выживанию всех. Следовательно, его необходимо остановить или, по крайней мере, свести к минимуму с помощью различных мероприятий по КСО.

3. Представители общества и правительства будут предъявлять организации требования по сохранению ресурсов для будущего поколения, защите и улучшению существующих условий окружающей среды, в которой живут все граждане.

4. Благодаря мероприятиям по КСО организация может повысить свой имидж как хорошего корпоративного гражданина, что заставит людей ценить организацию, и, следовательно, клиенты станут лояльными, а сотрудники станут ответственными. Кроме того, организация сможет привлекать более квалифицированных кандидатов на свои вакансии. В конечном счете организация может извлечь большую выгоду из общего улучшения.

Не будет преувеличением упомянуть, что сотрудники являются ключом к успеху или провалу экологической деятельности организации. На самом деле зеленый HRM важен не только на организационном уровне, но и на уровне сотрудников или отдельных лиц. У сотрудника есть личная жизнь в дополнение к трудовой жизни, и поэтому он или она является сотрудником в области трудовой жизни и потребителем в области личной жизни. Облегчается экологически безопасное поведение в обеих сферах жизни. Озеленение будет полезно для сотрудника, чтобы внести значительный индивидуальный вклад в успешное экологическое корпоративное управление и стать хорошим гражданином, вносящим значительный вклад в экологическую устойчивость [1].

Эта концепция несет прямую ответственность за создание зеленой рабочей силы, которая понимает, ценит и практикует зеленую инициативу и поддерживает свои зеленые цели на протяжении всего процесса управления персоналом по найму, обучению, компенсации, развитию и продвижению человеческого капитала фирм. Это относится к политике, практике и системам, которые делают сотрудников организации «зелеными» в интересах человека, общества, окружающей среды и бизнеса. Ученые-исследователи в области менеджмента во всем мире в настоящее время анализируют различные управленческие практики, которые могут способствовать достижению целей зеленого УЧР, а также оказывают значительное влияние на экологическую конкурентоспособность организаций.

Экологическая устойчивость — это принятие ответственных решений, которые уменьшают негативное воздействие вашего бизнеса на окружающую среду. Речь идет не просто о сокращении количества производимых вами отходов или использовании меньшего количества энергии, но и о разработке процессов, которые приведут к тому, что в будущем бизнес станет полностью устойчивым [4].

В настоящее время экологическая устойчивость является актуальным вопросом, которому уделяется большое внимание со стороны средств массовой информации и различных государственных ведомств. Это результат большого объема исследований, направленных на оценку воздействия, которое человеческая деятельность может оказать на окружающую среду. Хотя долгосрочные последствия этой серьезной проблемы еще не полностью поняты, в целом принято считать, что риск достаточно высок, чтобы заслуживать немедленного реагирования. Ожидается, что предприятия будут лидировать в области экологической устойчивости, поскольку они считаются крупнейшим вкладчиком, а также находятся в положении, когда они могут внести существенный вклад.

### Библиографический список

1. Бирюков С. В., Рязанова О. Е. Зеленая экономика: от концепции — к новой экономической модели // Этносоциум и межнациональная культура. 2020. № 6 (144). С. 68–74.
2. Нургалиева К. О. Зарубежный опыт трансформации традиционной экономической системы в «зеленую» экономику // Статистика, учет и аудит. 2018. № 3 (70). С. 119–123.
3. Сидорин А. В. Бережливое управление человеческими ресурсами, или Зачем специалисту по подбору персонала «зеленый пояс» // Методы менеджмента качества. 2009. № 4. С. 4–7.
4. Халил М. А. Концепция зеленой экономики: основные положения и перспективы, экономические механизмы и условия перехода к зеленой экономике // Молодой ученый. 2018. № 45 (231). С. 98–100.

**Д. Н. Ягранский**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Концепт «достойный труд» в парадигме социально-философского анализа**

Рассматривается проблема определения категории «достойный труд» в условиях, когда труд не только теряет материальную основу, но и утрачивается понимание принадлежности средств производства. Предлагается концепция тройственности труда. На основании данной концепции формируется авторское представление о современной интерпретации категории «достойный труд» и о факторах, ее определяющих.

**Ключевые слова:** труд; достоинство; достойный труд; трансформация; сферы трудовой активности.

Любой научный тезис, используемый в прикладных исследованиях, целесообразно рассматривать в его социально-философском генезисе. Современный труд, трансформируя свою форму и само пространство трудовой деятельности, приобретает существенно отличные черты, от труда, описанного в большинстве социально-философских источников. В частности, определение К. Марксом содержания труда в качестве процесса, совершающегося в результате целенаправленного воздействия трудящимся на природу [6], принципиально утрачивает свое первоначальное значение. С другой стороны, данный деятель отмечал, что «чем больше развивается разделение труда, тем в большей степени продукт перестает быть средством обмена» [3, с. 144]. Дополнив данное представление отсутствием как таковых средств производства в условиях информационного (особенно дистанционного) труда, возникает необходимость переосмысления не только самой категории «труд», но и категорий, непосредственно с ней сопряженных. Соответственно, уточнение концепции «достойный труд» в категориях прикладного социально-философского анализа и является целью данного исследования. Достижение указанной цели требует решения одновременно двух взаимодополняющих задач: концептуализировать «труд» как категорию социально-философского анализа с учетом последних социально-экономических трансформаций; оценить социальное значение труда для современного человека, как фактора, определяющего его место в аксиосфере индивида. Синтез указанных задач позволит, по нашему мнению, обозначить интерпретацию «достойный труд» в социальных ожиданиях и социальных практиках индивидов.

Немецкий философ М. Хайдеггер отмечал: «„Труд“ для нас является термином, который указывает на любое дело и на любое регулируемое действие, предполагающее ответственность индивида, группы и государства и служащее нуждам народа [8, с. 177]. Не вдаваясь

в суть философской экзистенциализма Хайдеггера, важно отметить, что в указанном определении отсутствует как понятие предмет труда, так и понятие средств производства. Российский философ В. Валюзин отмечает: «Производство и труд едины и отличны друг от друга. Труд — преобразование внешнего мира, приспособление его к потребностям человека, а производство — это не только преобразование внешнего мира, но и воспроизводство общественных отношений и человека как продукта и носителя этих отношений» [9, с. 582]. В указанном ключе интерес представляет мнение Н. Семенова, утверждавшего о необходимости расширения понятия труд. Автор понимает в данном случае: «Не только труд производителей, но и труд воспроизводства и воспитания, труд менеджмента и организации, труд обслуживания, исследовательский труд ученых и т. д.» [5]. Последнее определение, бесспорно, являясь наиболее общим, содержит в себе ключевые, по нашему мнению, форм активностей современного труда:

труд производственный (созидательный) — деятельность выполняемая, как правило в рамках трудового договора за соответствующее вознаграждение;

труд воспроизводственный — деятельность, связанная с развитием личностного потенциала и рождением, и воспитанием замещающего поколения;

труд творческий — деятельность, не имеющая прямого вознаграждения и выполняемая в инициативном порядке.

В предложенном виде представление труда выходит за классические рамки, однако не противоречит существующим концепциям. Рассматривая труд в авторской структуре, сложно определить не только понятие производства (при условии роста занятости в непродуцированной сфере), но и границы производственных отношений. При этом, по нашему мнению, ощущения «достойности» той или иной деятельности определяются не самим содержанием трудовой активности, а именно отношения, складывающиеся с участниками (либо вокруг) подобной деятельности. Для понимания логики этих отношений мы разделяем мнение С. Зеленухиной о том, что «объективная необходимость труда состоит в том, что труд ... есть объективное условие поддержания жизни, сохранения ее смысла, идентификации человека как активной личности, способ обеспечения существования людей» [1]. Иными словами — трудовыми можно назвать отношения, складывающиеся в процессе реализации одной (или всех) из предложенных выше форм активностей. Соответственно, категория «достойный труд» является не обязательно частью собственно «производственного» труда, а может охватывать значительно большее количество активностей, при этом характеризуясь концептом «достойный». Соглашаясь

с частью тезиса Л. Усковой «За словами «достойный труд» стоит глубокая идея и философия. Понятие «труд» означает, что мы всегда подерживаем труд как средство борьбы с нищетой» [7], мы хотели бы отметить, что достаток является витальной ценностью, и собственно с духовной категорией «достоинство» связан опосредовано. Для раскрытия данной категории, можно обратиться к гипотезе Е. Молчановой о том, что «спецификой чувства собственного достоинства как свойства личности является необходимое сочетание трех составляющих: отношения к другому как к безусловной ценности...; отношения к себе как к безусловной ценности...; последовательного воплощения данного отношения в поступках человека, несмотря на давление среды и требований, основанного на высоком уровне саморегуляции [4].

Синтезируя обзорно рассмотренные категории «труд» и «достоинство», следует отметить еще тезис В. Кузнецова, отмечающего: «Достоинство формируется, с одной стороны, как процесс автономизации и выделения индивида. С другой стороны, для осознания достоинства необходимо соотнесение себя с Другим, более совершенным, высшим, трансцендентным» [2]. Таким образом, «достойный труд» — труд в одной из указанных выше сфер активности, направленный на совершенствование (улучшение, поддержание) окружающей действительности обеспечивающий возможность соотнесения себя с другими. Бесспорно, приведенное определение крайне упрощено. При этом саму возможность такого упрощения мы связываем с суждением М. Шелера, о существовании естественно-научной, философской и теологической антропологии, которые между собой практически не связаны в силу чего «единой идеи человека у нас нет» [10]. Не позиционируя данное исследование, как элемент экономической антропологии, считаем необходимым отметить, что современный человек будучи продуктом системного информационного воздействия со стороны общества (работодателя, отдельных социальных институтов), часто редуцирует представление о «достойном труде» только экономическими характеристиками. При этом рост последних (самоидентификация по экономическому критерию) приводит к нивелированию иных форм труда (названного нами выше «воспроизводственным» и «творческим»). На этом основании мы считаем критически важным для существования «достойности» труда сохранение баланса при оценке всех составляющих приведенных выше форм труда. Мы не исключаем определенного замещения одним из видов — другого, однако при этом мы не можем считать редукцию труда сугубо до экономической оценки «собственного места» — показателем, характеризующим его «достойность».

Таким образом, «достойным» в социально-философском смысле может считаться труд, независимо от его формы и размеров вознаграждения, который не только обеспечивает возможность человеку к иным (кроме единственного) формам трудовой активности, при этом позволяя ему объективно соотносить уровень своих достижений в каждом из видов трудовой деятельности.

### Библиографический список

1. *Землянухина С. Г.* Государственная пропаганда ценности труда как фактор формирования достойного труда // Управленец. 2010. № 11-12 (15-16). С. 5–8.
2. *Кузнецов В. В.* Евразийская идея достоинства // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Гуманитарные и общественные науки. 2014. № 2 (196). С. 44–51.
3. *Маркс К., Энгельс Ф.* Сочинения: пер. со 2-го рус. изд. Киев: Политиздат Украины. Т. 46. Ч. 1. [Экономические рукописи 1857–1859 годов. (Первоначальный вариант «Капитала», Ч. 1)]. Киев: Политиздат Украины, 1982. XXVI. 515 с.
4. *Молчанова Е. В.* «Чувство собственного достоинства» как личностная диспозиция в образовании // Фундаментальные исследования. 2008. № 1. С. 62–63.
5. *Семенов Н. С.* О категории труда в философском и богословском аспектах // Христианское чтение. 2010. № 4. С. 109–120.
6. *Соснина Т. Н.* Карл Маркс о «простых моментах процесса труда». Самара: Изд-во СНЦ, 2018. 144 с.
7. *Ускова Л. В.* 90-летие Международной организации труда и Достойный труд // Управленец. 2009. № 3-4. С. 12–18.
8. *Федье Ф.* Хайдеггер: Анатомия скандала / пер. с фр. В. Ю. Быстрова. СПб.: Владимир Даль, 2008. 248 с.
9. *Философский словарь* / под ред. И. Т. Фролова. 7-е изд., перераб. и доп. М.: Республика, 2001. 719 с.
10. *Шелер М.* Положение человека в Космосе // Проблема человека в западной философии: сб. пер. с англ., нем., фр. / сост. и послесл. П. С. Гуревича; общ. ред. Ю. Н. Попова. М.: Прогресс, 1988. С. 270–292.

# Экономика человеческих ресурсов: новые источники роста производительности труда и эффективности персонала

---

**К. В. Аристова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## Эффективные методы мотивации персонала с учетом теории поколений

Статья посвящена вопросам управления мотивацией персонала с учетом теории поколений (бэби-бумеры, хоумлендеры, миллениалы, альфа). Изучены ценности и стимулы, наиболее мотивирующие разные поколения. Проанализированы преимущества применения подходов к мотивации персонала, учитывающих интересы поколений. Найти эффективные подходы к мотивации сложно, так как потребности сотрудников многочисленны и разнообразны, поэтому вопросы мотивации персонала с учетом теории поколений – важный элемент управления.

**Ключевые слова:** персонал; мотивация; теория поколений; методы мотивации.

Мотивация и стимулирование сотрудников являются одним из важных факторов развития экономического прогресса, ведь именно они являются ключевыми инструментами максимально эффективного использования человеческого потенциала. Мотивированные сотрудники остаются в организации; они более целеустремленны и вовлечены, что повышает уровень удержания персонала, снижая затраты на текучесть кадров. В условиях снижения уровня безработицы сохранение надежных исполнителей становится более важным, чем когда-либо.

Демографические данные показывают, что в течение следующих 5–10 лет рабочие места будут становиться все более смешанными с точки зрения поколений<sup>1</sup>. Понимание теории мотивации и определение того, различаются ли мотивационные факторы в зависимости от поколения, имеет отношение к любой организации. Различия между поколениями могут повлиять на подбор персонала, формирование команды, способность адаптироваться к изменениям, стилю общения и мотивационным предпочтениям. Недопонимание, возникающее из-за различий между поколениями, может негативно сказаться на рабочем месте и производительности.

---

<sup>1</sup> *Generational Differences in Motivation: A Case Study*. ACMTO Student Number: 204784.

Известно, что у разных поколений есть сходства и различия, сформировавшиеся из их опыта. С демографической точки зрения поколения определяются диапазоном лет рождения, однако поколения могут быть рассмотрены также с качественной, социальной, экономической и эмпирической точек зрения:

- бэби-бумеры: 1944–1964 гг.;
- X (хоумлендеры): 1964–1984 гг.;
- Y (миллениалы): 1985–2003 гг.;
- Z (альфа): 2003– ... [1].

С учетом возраста, мировых событий, системы взглядов и общих ценностей каждое поколение демонстрирует личные характеристики, уникальные или специфические для их поколения. В табл. 1 оценены ценности каждого из поколений по пятибалльной шкале, где 1 балл — наименее важные, 5 баллов — приоритетные ценности.

Таблица 1

**Оценка ценностей для разных поколений [2]**

Ценность	Поколение			
	Бэби-бумеры	X	Y	Z
1. Достойная заработная плата	5	4	4	5
2. Личностный рост, образование	4	5	5	5
3. Командная работа	4	3	2	2
4. Денежное вознаграждение	5	5	4	5
5. Социальные гарантии	5	4	2	1
6. Стабильность и надежность профессии	5	5	2	2
7. Свободное, неформальное общение на работе	1	1	5	4
8. Признание трудовых успехов	5	4	4	3
9. Нормированный рабочий график	3	5	1	1
10. Гибкий график	3	1	5	4
11. Возможность работать удаленно	1	1	5	4
12. Возможность проявить творческие способности	1	1	3	4

Анализ данных в табл. 1 показал, что такие факторы, как «достойная заработная плата», «личностный рост, образование» и «денежное вознаграждение» имеют высокое значение для каждого из поколений. Это согласуется с теорией потребностей, согласно которой сначала должны быть удовлетворены основные потребности, а также с теорией Херцберга о том, что компенсация, фактор гигиены сам по себе не мотивирует — это необходимый предшественник мотивации [3].

Убедившись в том, что у поколений разные мотивационные предпочтения и что мотивация является ключевым фактором, способ-



ствующим оптимальной работе, необходимо определить лучшие методы и практики для мотивации разных поколений (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Стимулы, наиболее мотивирующие поколения [1]**

Поколение	Стимулы мотивации
Бэби-бумеры	Социальные гарантии (медицинское обслуживание, питание и др.). Материальные вознаграждения (премии). Награды, грамоты за трудовые достижения. Социальные льготы. Путевки и абонементы за счет компании
X	Материальные вознаграждения с прозрачной системой бонусов и премий. Полезные подарки (ориентированные на их потребности). Фиксированный оклад. Курсы, обучение за счет компании
Y	Неформальное общение в рабочее время. Возможность применения социальных сетей, корпоративного портала, различных технологий в рабочем процессе. Гибкий график и возможность работать удаленно. Командировки, конференции в других странах, городах
Z	Система наставничества. Возможность применения социальных сетей, корпоративного портала, различных технологий в рабочем процессе. Возможность реализовать свой творческий потенциал

Важность понимания индивидуальных мотиваций не отменяет преимуществ применения подхода, учитывающего интересы поколений, к практике управления. Понимание состава и характеристик поколений в организации способствует выявлению направлений работы и факторов мотивации, имеющих отношение к большинству сотрудников. Это может также послужить основой для разработки систем управления, которые адаптируются к меняющимся потребностям развивающейся рабочей силы из разных поколений.

Рабочие места и методы управления могут быть разработаны с учетом внутренних мотиваций, таких как ответственность, разнообразие, значимая работа и потребность в обратной связи. Каждая из этих ценностей актуальна для всех поколений. Разница между поколениями заключается в том, как выполняется каждое из них.

Сотрудники мотивированы работой, за которую они чувствуют ответственность и над которой у них есть контроль или автономия. Поэтому важно обогащать и расширять рабочие места. Бумеры и поколения X ценят рутину выше разнообразия, но мотивированы превзойти ожидания и заслужить уважение своего руководителя и коллег. Поколения Y и Z ценят разнообразие задач, которые опять же могут быть решены путем обогащения или расширения работы, чтобы предоставить возможность использовать различные навыки.

Вознаграждение должно быть справедливым, адекватным и конкурентоспособным на рынке. Там, где есть более старшее поколение (бэби-бумеры, поколение X), необходимо сделать акцент на пенсиях и пособиях, в то время как более молодое поколение (Y, Z) больше ценят отпуск и гибкость. Условия труда должны быть безопасными и комфортными, что включает в себя культуру, а не только физические условия. Как только будут учтены гигиенические факторы и удовлетворены основные потребности, эффективные стимулы мотивации вдохновляют сотрудников на более высокую производительность.

Работа должна быть осмысленной. Поколения могут по-разному определять значение, но значимая работа мотивирует все поколения. Поколения ценят баланс между работой и личной жизнью и мотивированы значимой работой, потому что она придает важность рабочей стороне процесса.

Мотивация сотрудников — это сложная и важная обязанность, которая становится еще более сложной, когда рабочая сила становится более разнообразной. Демография рабочей силы меняется по мере старения рабочей силы. Анализ показал, что разные группы поколений обладают схожими характеристиками, ценностями и установками, вытекающими из схожего опыта, причем каждое поколение отличается в зависимости от влияющих событий соответствующего времени.

Однако стоит помнить, что не все сотрудники одного поколения обладают одинаковыми характеристиками, ценностями и мотивациями. Руководители организаций должны узнать, что мотивирует отдельных сотрудников, и адаптировать методы мотивации поколений к конкретным людям. Другими словами, необходимо культивировать мотивационный климат, который способствует автономно мотивированному поведению в целом, и сосредоточиться на конкретных известных индивидуальных мотивационных предпочтениях, которые могут существовать внутри групп, а не рассматривать поколение как однородные группы.

### Библиографический список

1. *Депутатова Л. Н., Шишкина К. А.* Мотивация персонала в контексте теории поколений // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2019. № 2. С. 178–191.

2. *Таджимуратова Н. А.* Дифференцированный подход к повышению мотивации персонала в контексте теории поколений // Цифровая экономика, умные инновации и технологии: сб. тр. Нац. (Всерос.) науч.-практ. конф. с зарубежным участием (Санкт-Петербург, 18–20 апреля 2021 г.). СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. С. 584–587.

3. *Heyns M., Kerr M.* Generational differences in workplace motivation // SA Journal of Human Resource Management. 2018. Vol. 16. P. 129–140.

## **Концепция HR бизнес-партнерства: первые шаги на пути к практической реализации**

Трансформация функций управления персоналом в современных социально-экономических и технологических условиях определяет переход к концепции HR бизнес-партнерства. В статье на основе результатов анализа объявлений о вакансиях на сайте HeadHunter представлены количественная и качественная характеристики спроса на данных специалистов на российском рынке труда, требования к ним, их обязанности и условия труда.

**Ключевые слова:** рынок труда; трансформация HR-роли; управление персоналом; цифровизация; HR бизнес-партнер.

Несколько последних десятилетий характеризуются существенными изменениями в сфере HR. Главным образом трансформировались роль и значение службы управления персоналом в организации, способ предоставления HR-услуг бизнесу [2, с. 270]. Исполнительская позиция утратила свою актуальность, на первый план выходят партнерские отношения. О реализации модели HR бизнес-партнерства (HR BP) сегодня уже заявляют некоторые успешные российские компании, такие как Газпром нефть, Норильский никель, Полюс, РЖД, Ростелеком, СИБУР Холдинг, Детский мир, Ozon, X5 Retail Group и др.

Целью статьи является исследование спроса на специалистов в сфере HR бизнес-партнерства на российском рынке труда и определение видения работодателями портрета идеального соискателя на данную позицию. Полученная информация позволит сделать вывод о стадии практического развития данной концепции в нашей стране.

Идея HR бизнес-партнерства была представлена профессиональному сообществу в 1996 г. и связана с именем Дэвида Ульриха — одного из самых авторитетных экспертов в мире по вопросам управления персоналом. В основу концепции положена новая операционная модель подразделения, отвечающего за работу с персоналом. Она включает три основных блока: центр экспертизы, сервисный центр, стратегический центр.

Центр экспертизы занимается методологией и внедрением лучших HR-практик (оценка, вознаграждение, вовлечение, управление талантами, HR-аналитика, управление HR-бюджетом и т. д.). Сервисный центр выполняет рутинные операции по всем регламентированным HR-процессам (рекрутинг, кадровое администрирование, расчет заработной платы, администрирование обучения, подготовка кадровой отчетности и т. д.). Стратегический центр (HR BP) ориентирован на синхронизацию HR-стратегии и потребностей бизнеса в части планирования численности и найма персонала, управления эффективностью,

определения стратегии обучения и развития, вознаграждения, организации внутренних коммуникаций [1].

Новый подход к операционной модели системы управления персоналом на корпоративном уровне актуализировал потребность в HR бизнес-партнерах — специалистах, которые помогают бизнесу решать тактические и стратегические задачи, используя современные HR-инструменты. Согласно концепции Д. Ульриха бизнес-партнеры выполняют четыре роли: стратегический партнер, агент изменений, защитник интересов персонала, эксперт в области администрирования процессов [3].

В целях сбора эмпирического материала в процессе исследования, проведенного в сентябре 2021 г., были применены традиционный и контент-анализ документов. Единицами отбора контент-анализа выступили объявления о вакансиях, размещенные на сайте HeadHunter — крупнейшей российской компании интернет-рекрутмента. Критерием отбора выступил факт наличия в компании открытой вакансии «HR бизнес-партнер». Показателями, позволяющими охарактеризовать спрос со стороны работодателей, являются: количество вакансий, принадлежность капитала и контроля организации-работодателя, ее территориальное расположение (страна и город), отраслевая принадлежность. С целью выявления профиля успешного кандидата анализу подлежали требования к уровню и профилю образования, стажу работы, профессиональные компетенции. Особое внимание было уделено должностным обязанностям и условиям труда.

На сайте HeadHunter на момент исследования по запросу «HR бизнес-партнер» была обнаружена 131 вакансия. В организациях на территории РФ открыты 115 (88 %) вакансий, остальные предложения — в Казахстане (8 %) и на Украине (4 %). Однако объектом нашего исследования выступает только российский рынок труда, поэтому предложения о работе с необходимостью релокации в другую страну, нами не рассматривались.

В число лидеров по количеству открытых вакансий на должность «HR бизнес-партнер» входят города-миллионники: Москва — 44 % вакансий, Санкт-Петербург и Новосибирск — по 10 %, Екатеринбург — 6 %. Эти города являются административными столицами Центрального, Северо-Западного, Сибирского и Уральского федерального округов, и признанными центрами деловой жизни в России. По четыре вакансии (4 %) имеются в организациях Перми и Ростова-на-Дону, по три вакансии (3 %) — в Нижнем Новгороде, Казани и Краснодаре.

Большая часть объявлений о вакансиях представлена от российских организаций (76 %). Велик спрос и со стороны иностранных и совместных предприятий (24 %), которые имеют представительства и филиалы на территории нашей страны. Среди российских организа-

ций, предлагающих принять участие в конкурсе на позицию HR бизнес-партнера, лидируют следующие сферы: e-commerce (18 %), ритейл (15 %), промышленность (11 %), IT (10 %), телекоммуникации и связь (9 %). Данные отрасли активно внедряют цифровые технологии для организации производственного процесса, выстраивания отношений с внешними и внутренними клиентами, что делает возможным переход к концепции партнерства HR и бизнеса. Отраслевая принадлежность лидеров спроса на HR бизнес-партнеров среди иностранных компаний меняется. На первое место выходят организации сферы IT (28 %), ритейла (18 %), пищевой промышленности (11 %) и кадровые агентства (11 %).

Важным для исследования является анализ требований, предъявляемых к кандидатам, претендующим на данную позицию, они довольно высокие.

Во-первых, работодатели заинтересованы в соискателях с высшим образованием. Приветствуется профильное образование, при этом прослеживается готовность рассматривать кандидатов, не только имеющих базовую подготовку по направлению «Управление персоналом», хотя таких специалистов уже более 15 лет готовят российские вузы, но и смежных специальностей. Предпочтительны такие направления, как «Юриспруденция», «Психология», «Экономика труда». Это свидетельствует о необходимости достаточно глубокой экспертизы, как минимум, в одной из областей кадровой работы, а дефицит других профессиональных компетенций может быть компенсирован за счет программ дополнительного образования и богатого опыта профессиональной деятельности.

Во-вторых, кандидат должен обладать релевантным стажем работы в сфере управления персоналом. Так, в 60 % объявлений указывается стаж от трех лет и более. За плечами успешного претендента должен быть опыт работы HR-дженералистом в единственном числе или руководителем кадрового блока компании той же или родственной сферы, что и потенциальный работодатель, с аналогичной численностью персонала.

В-третьих, важным является обладание профессиональными компетенциями. Это уверенное владение технологиями управления персоналом (рекрутинг, адаптация, обучение и развитие, оценка, корпоративная культура, высвобождение персонала, бюджетирование и т. д.), знание трудового законодательства и кадрового делопроизводства. Ключевым показателем соответствия кандидата профилю должности является наличие успешно реализованных HR-проектов, при этом некоторые прогрессивные работодатели делают запрос на опыт автоматизации HR-функций.

Стоит отметить, что данные требования не являются специфичными и могут быть применимы и для руководителя кадровой службы. Необходимо констатировать, что не все компании пока понимают истинную суть новой роли HR бизнес-партнера, отождествляя эту позицию с ролью руководителя службы управления персоналом. Только малая часть организаций характеризуется зрелой позицией в этом вопросе и предъявляет особые требования к соискателям должности «HR бизнес-партнер». Например, понимание операционного бизнеса и его потребностей, ориентация на помощь и поддержку бизнеса, проактивность, умение внедрять изменения и выстраивать партнерские отношения.

Исследовательский интерес вызывает видение работодателями содержания должностных обязанностей HR бизнес-партнера. К функционалу, исходя из содержания объявлений о вакансиях, относят: управление, совершенствование и контроль HR-работы; анализ HR-показателей (текучесть кадров, удовлетворенность персонала, производительность труда и т. д.), разработку предложений и мероприятий по их улучшению; бюджетирование и контроль расходов на персонал; курирование кадрового делопроизводства; создание позитивного микроклимата в команде, формирование корпоративной культуры, развитие HR-бренда работодателя. Запрос на функции консультирования руководителей в отношении управленческих решений, связанных с персоналом, а также разрешение конфликтных ситуаций с сотрудниками встречается в объявлениях довольно редко. Таким образом, в большей степени на практике пока реализуются две роли HR бизнес-партнера: это функциональный эксперт и агент изменений.

Условия труда HR бизнес-партнера — еще один важный аспект, который подлежит нашему изучению. Примечательно, что большая часть работодателей не афиширует размер вознаграждения, предпочитая обсуждать данный вопрос на собеседовании индивидуально с успешными кандидатами. Исходя из анализа представленных зарплат, в российских городах средняя зарплата HR бизнес-партнера составляет 70–80 тыс. р., в Москве она выше, около 100 тыс. р. Компании в дополнение к финансовому вознаграждению предлагают разнообразные wellbeing-программы и гибридный формат работы. В профессиональном плане работодатели готовы предоставить возможность обучения, решения амбициозных задач, проявления инициативы, творческой свободы.

Итак, концепция HR бизнес-партнерства получила широкое освещение в России несколько лет назад. На практике только некоторые российские предприятия приступили к ее реализации. Самыми прогрессивными в этом отношении являются организации сферы элект-

ронной и розничной торговли. Компании, которые предлагают соответствующие вакансии, сосредоточены в крупных городах. Среди иностранных и совместных предприятий с запросом на данных специалистов на российском рынке труда лидирует сфера IT, ритейла, пищевой промышленности. Большая часть компаний, в которых открыты вакансии HR BP, еще не в полной мере понимают сущность новой HR-роли, отождествляя ее с позицией руководителя кадрового блока. Основным назначением HR бизнес-партнера в компании должно стать осуществление функции «единого окна» для руководителей разного уровня по вопросам управления персоналом. Основная цель его работы — выстроить или оптимизировать все HR-процессы в организации (или блоке структурных подразделений) таким образом, чтобы бизнес быстрее достигал своих целей.

### Библиографический список

1. *Борисова А.* HR как партнер для бизнеса: реальность и перспективы // Пульт управления. 2016. № 2. URL: <http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=1360875>.
2. *Галюк А. Д., Кудашева А. С.* Изменение роли HR-специалиста в эпоху цифровой трансформации // Гуманитарные, естественно-научные и технические решения современности в условиях цифровизации: материалы XII Междунар. науч.-практ. конф. (Ростов-на-Дону, 29 июля 2021 г.). Ростов н/Д: Южный ун-т (ИУБИП): ВВМ, 2021. С. 268–271.
3. *Кулагина Е.* HR бизнес-партнер: кто это и зачем он нужен компании. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66065-hr-biznes-partner-18-m4>.

**Б. Вегвари**

*Печский университет, г. Печ, Венгрия*

**И. В. Калашникова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### Формирование концепции HR бизнес-партнерства в организации

Основное внимание в статье акцентировано на компетенциях должности HR бизнес-партнер, а также описан практический опыт на примерах двух российских компаний.

**Ключевые слова:** HR BP; компетенция; Ульрих; бизнес-функция.

По данным Ассоциации рекрутинговых агентств Урала во втором полугодии 2021 г. в тройку наиболее востребованных HR-ролей, озвученных со стороны работодателей при поиске персонала в сфере управления человеческими ресурсами, входит HR бизнес-партнер (далее — HR BP).

Очевидно, представители бизнеса осознают, что персонал остается практически единственным конкурентным преимуществом при выборе клиентом товаров или услуг у двух примерно одинаковых по условиям компаний. При этом с годами складывается все более острая ситуация с дефицитом персонала на рынке труда. Люди имеют возможность свободно перейти к другому работодателю, как только теряют вовлеченность в работу.

Поэтому растет потребность вовлекать, удерживать, сотрудничать с персоналом бизнеса, а также вовремя менять сложившиеся процессы управления персоналом в соответствии с меняющимся рынком и создавать новые. Потребность сокращать дистанцию между бизнесом и HR в современном мире выходит на первое место, конечно для пользы бизнеса через управление людьми.

Учитывая вышесказанное, HRD и бизнес пошли по пути западных компаний и все более уверенно в российские компании приходит роль HR BP бизнес-функции или бизнес-подразделения.

HR BP работают с командами, менеджерами и ключевыми заинтересованными сторонами, чтобы помочь наращивать организационные и кадровые возможности, а также формировать и реализовывать эффективные кадровые стратегии и действия в рамках организации. По оценке В. В. Верна и В. А. Гасюк, у HR BP должно быть отличное понимание организации, ее стратегии и клиентов, а также очень хорошее понимание трудностей, с которыми сталкивается организация [2].

Бизнес-партнер — это не просто про оказание сервиса, не функция исполнителя (HR-диспетчера), это агент и драйвер изменений компании. Как отметил в своем исследовании В. Бутич, «HR BP — это менеджер, который управляет людьми через влияние на них. На мой взгляд, основная компетенция такого менеджера — умение строить доверительные отношения с разными персонами, действуя при этом в интересах бизнеса» [1].

Рассматривая разницу между HR-менеджером и HR BP, выделим авторитетное мнение зарубежных авторов Д. Ульриха, У. Брокбэнка: «Если HR-менеджер отвечает, в основном, за реализацию кадровой политики в компании, являясь экспертом в области управления человеческими ресурсами, то HR-бизнес-партнер имеет более широкую трактовку в своем ролевом функционале: административный эксперт, стратегический партнер, агент изменений и защитник сотрудников» [5] (см. рисунок).

Следует отметить, что каждый HR бизнес-партнер может быть HR-менеджером, но не каждый HR-менеджер может быть HR бизнес-партнером [5]. При этом, к основным универсальным компетенциям HR BP можно отнести: понимание бизнеса, стратегическое мышление, партнерство, гибкость, убедительность в общении, проактивность [4].





Основные компетенции HR BP (Д. Ульрих) [6]

Таким образом, изучая различные материалы и статьи на тему бизнес-партнерства, становится очевидным, что на текущий момент нет общего представления на тему единых обязанностей и роли HR BP в организациях, нет единой терминологической базы. В качестве примера, представим кейсы двух российских компаний.

Первая компания — российский федеральный телекоммуникационный холдинг (численность ~20 000 чел.), период исследования пришелся на этапе интеграции компании из 2 000 чел.

Должность: HR BP бизнес-функции по работе с крупными сетевыми федеральными клиентами (B2F).

Территория ответственности: отделы продаж в филиалах страны (40), центры компетенций B2F, 5 филиалов прошлого юридического лица (1 300 чел.).

Основными задачами для HR BP были: организационный дизайн (создание Дирекции по работе с вертикальными рынками и централизованного отдела управления проектами); защита и внедрение системы мотивации; интеграция HR политик и процедур; координация процесса передачи расчетов ЗП сотрудников в новое юридическое лицо; унификация c&b (компенсаций и льгот); бюджетирование ФОТ и HR-бюджета; внедрение в систему оценки eNPS при слиянии.

Требуемые роли в этой компании были: агент перемен и стратегический партнер, а реализованные компетенции: стратегическое мышление и понимание бизнеса.

То есть эти HR-задачи сформировались под конкретную стратегию развития компании на рынке федеральных клиентов: рост доли

рынка сегмента b2b через поглощение успешных компаний, унификация и стандартизация работы в этом клиентском сегменте и т. д. Именно данная стратегия обусловила потребность бизнеса во введении должности HR BP. Отсюда были определены конкретные роли и компетенции, которые больше характерны для стратегического HR BP бизнес-функции.

Вторая компания — российский федеральный банк (численность ~5 000 чел.). Территория ответственности: 37 банковских точек продаж (Свердловская область + Пермский край), ~500 чел.

Должность: HR BP дивизиона.

Основными задачами для HR BP выступают: рост укомплектованности персонала и рост темпов найма; снижение текучести персонала; рост удовлетворенности и вовлеченности персонала; выравнивание заработной платы на уровне рыночных; реорганизация банковской группы; переход на бескассовое обслуживание клиентов.

Требуемые роли в этой компании были: административный эксперт, представитель сотрудников, а реализованные компетенции: партнерство (вовлеченность, сотрудничество, удержание), убедительность в общении.

В случае с данной компанией, поставленные перед HR BP задачи сфокусированы на операционную стабильность курируемого дивизиона, на реализацию «бесшовной» доставки HR-сервисов для руководителей и персонала дивизиона. Поэтому в данном примере определены конкретные роли и компетенции, которые больше характерны для операционного HR BP бизнес-подразделения.

Таким образом, роли и задачи для HR BP определяет сама организация, и в идеале — с учетом классической модели ролей (например, Дейва Ульриха). В зависимости от этого определяются необходимые компетенции для HR BP.

HR BP нового поколения по большому счету — партнер всей экосистемы HR и бизнеса вверенного подразделения или функции. Роль HR BP, динамика вхождения в практику российских организаций, безусловно, требует более детального исследования, а также учета при формировании профессиональных стандартов в области управления персоналом [3].

### Библиографический список

1. *Бутич В.* Кто такой HRBP, чем он отличается от HR и почему без него руководству не обойтись. 2019. URL: <https://officelife.media/article/people/11951-who-hrbp-how-it-differs-from-hr-and-why-without-it-leadership-cannot-do/>
2. *Верна В. В., Гасюк В. А.* Трансформация роли HR-менеджера в организациях: от менеджера по персоналу до бизнес-партнера // Экономика устойчивого развития. 2020. № 2 (42). С. 267–271.

3. Долженко Р., Гиниева С. Об использовании профессиональных сообществ в управлении персоналом // Общество и экономика. 2017. № 10. С. 140–150.

4. Мизитова А. Кто такой HR бизнес-партнер? Функционал, роль и компетенции HRBP. URL: <https://amizitova.ru/kto-takoy-hrbp/>.

5. Рудак И. К. HR-бизнес-партнер — HR нового поколения // Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики. 2017. № 7. С. 233–237.

6. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: Новая роль HR-менеджера в организации. М.: Вильямс, 2007. 303 с.

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

**М. А. Комбаров**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Когда в России исчезнет производственный травматизм?**

Рассмотрены взгляды исследователей на проблему производственного травматизма. С помощью регрессионного анализа установлено, что причиной его сохранения в нашей стране является слабая динамика объемов финансирования мероприятий по охране труда. Спрогнозировано, что данная проблема, при прочих равных условиях, в случае самого оптимистичного сценария развития событий будет устранена в 2027 г., а наиболее пессимистичного — в 2034 г.

**Ключевые слова:** производственный травматизм; предприятие; финансирование; мероприятие; охрана труда.

В 1999 г. Международной организацией труда была принята концепция «Достойный труд». Опираясь на основные положения этого документа, можно прийти к выводу о том, что наша страна получит экономическое развитие тогда, когда на ее предприятиях не будут фиксироваться случаи производственного травматизма [1], чем и объясняется актуальность настоящего исследования, направленного на определение условий, необходимых для наступления такой реальности.

Проблема производственного травматизма достаточно широко освещена в научной литературе. Так, коллектив авторов во главе с профессором И. В. Бухтияровым, ссылаясь на оценки ФГБУ «ВНИИ охраны и экономики труда» Минтруда России, свидетельствует о том, что данный феномен ежегодно сокращает объем ВВП нашей страны более чем на 4 % [2]. Детализируют эту цифру Р. М. Менумеров и Б. Л. Ардуев, отмечая, что несчастные случаи на производстве оборачиваются для предприятия огромными потерями. Эти потери, с учетом точки зрения указанных лиц, целесообразно разделить на разовые, которые связаны с доставкой пострадавших в больницу, с упущенной прибылью, имеющей место в результате исключения работников из трудо-

вого процесса, и со многими другими факторами, и постоянные, возникающие в связи со снижением деловой репутации данного предприятия, а также с необходимостью постоянного найма и обучения новых работников, обуславливаемой ростом текучести кадров, вызываемым опасением свидетелей подобных случаев за свое здоровье [3].

Для того, чтобы предотвратить такие потери, необходимо дать правильный ответ на вопрос о том, какие обстоятельства играют роль причин производственного травматизма в нашей стране. Обращаясь к специальной литературе, легко заметить, что взгляды исследователей здесь несколько разнятся. Так, С. Е. Фёдорова и Е. Н. Чемезов относят к таковым высокий износ основных фондов хозяйствующих субъектов [4], а упомянутые выше Р. М. Менумеров и Б. Л. Ардуев говорят о недостаточном объеме средств, направляемых их руководством на проведение мероприятий по охране труда [3]. Поэтому ответить на поставленный вопрос поможет анализ текущего положения дел (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

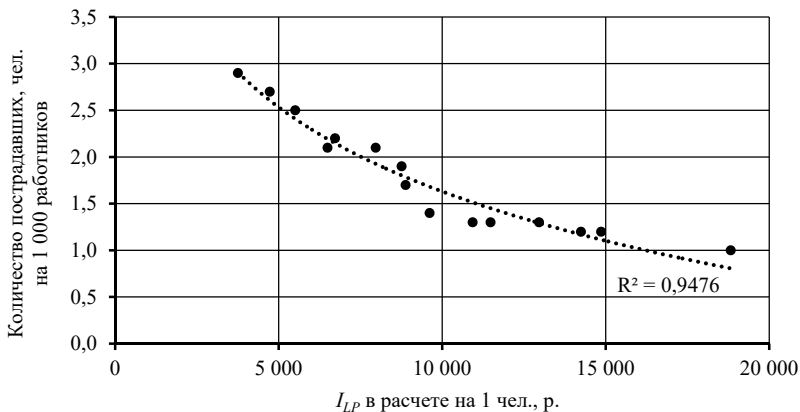
**Уровень производственного травматизма в России в 2006–2020 гг. и факторы, которые могут оказывать на него влияние**

Год	Количество пострадавших, чел. на 1 000 работающих	Объем инвестиций в мероприятия по охране труда в расчете на 1 чел., р.	Средняя степень износа основных фондов, %
2006	2,9	3 751,7	46,3
2007	2,7	4 725,5	46,2
2008	2,5	5 505,9	45,3
2009	2,1	6 493,1	45,3
2010	2,2	6 724,2	47,1
2011	2,1	7 966,2	47,9
2012	1,9	8 758,1	47,7
2013	1,7	8 881,3	48,2
2014	1,4	9 615,5	49,4
2015	1,3	10 930,4	47,7
2016	1,3	11 479,8	48,1
2017	1,3	12 964,7	47,3
2018	1,2	14 246,4	46,6
2019	1,2	14 862,4	37,8
2020	1,0	18 825,3	38,0

*Примечание.* Сост. по данным Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru>.

Как показывает табл. 1, уровень производственного травматизма в нашей стране на протяжении последних полутора десятилетий почти монотонно сокращался. Результаты регрессионного анализа зависимости данной величины от двух других представленных в таблице параметров, проведенного с помощью программы MS Excel, исключают

влияние на нее состояния основных фондов хозяйствующих субъектов, подтверждая, что указанная положительная тенденция есть результат растущего объема инвестиций в мероприятия по охране труда (далее —  $I_{LP}$ ) в расчете на 1 чел. (см. рисунок).



Зависимость уровня производственного травматизма в России от объемов финансирования мероприятий по охране труда

Показанная на рис. 1 зависимость математически выражается уравнением логарифмической регрессии, которое характеризуется уровнем надежности, равным 95 %, и имеет следующий вид:

$$y = -1,3029 \ln(x) + 13,6297, \quad (1)$$

где  $y$  — количество пострадавших, чел. на 1 000 работников;  $x$  —  $I_{LP}$  в расчете на 1 чел., р.

С помощью уравнения (1) можно определить, какую сумму денег, в среднем, требуется вкладывать руководству хозяйствующих субъектов в мероприятия по охране труда для полного предотвращения несчастных случаев на производстве. Помимо него, результаты проведенного анализа позволяют построить уравнения, позволяющие рассчитать сумму, необходимую для достижения указанной цели при благоприятном и неблагоприятном стечении обстоятельств. Так, уравнение, описывающее оптимистичный сценарий развития событий, выглядит следующим образом:

$$y = -1,3029 \ln(x) + 13,4217. \quad (2)$$

Уравнение, позволяющее рассчитать объем финансирования мероприятий по охране труда, необходимый для устранения производ-

ственного травматизма при неблагоприятном стечении обстоятельств, имеет вид:

$$y = -1,3029 \ln(x) + 13,8377. \quad (3)$$

Простые математические расчеты, произведенные с помощью уравнения (1), свидетельствуют о том, что для полной ликвидации несчастных случаев на российских производствах в мероприятия по охране труда необходимо ежегодно вкладывать, в среднем, 34 928,1 р. в расчете на 1 чел. При благоприятном стечении обстоятельств для достижения такой цели, в соответствии с уравнением (2), достаточно будет 29 774,4 р. в расчете на 1 чел., а при неблагоприятном, как показывает уравнение (3), потребуется 40 973,9 р. в расчете на 1 чел.

Таким образом, причина производственного травматизма, сохраняющегося в нашей стране — относительно слабое финансирование трудовых мероприятий. Однако объемы этого финансирования, как было показано в табл. 1, в период с 2006 по 2020 г. демонстрировали непрерывный рост. Можно построить уравнение, описывающее данную тенденцию. Оно имеет следующий вид:

$$y = 37,3456x^2 - 149435,5918x + 149492196,9416, \quad (4)$$

где  $y$  —  $I_{PL}$  в расчете на 1 чел., р.;  $x$  — год.

Величина средней ошибки аппроксимации уравнения (4) составляет 5,3 %, т. е. фактические объемы вложения денежных средств в мероприятия по охране труда при благоприятном стечении обстоятельств окажутся выше, а при неблагоприятном — ниже расчетных, в среднем, на 5,3 %. Данное уравнение позволяет спрогнозировать, в какой момент времени эти вложения окажутся способными полностью победить производственный травматизм в России, что и станет ответом на главный вопрос настоящего исследования (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Возможные сроки устранения производственного травматизма в России**

Стечение обстоятельств	Необходимый $I_{LP}$ в расчете на 1 чел., р.	Стечение обстоятельств	Год, в котором будет достигнут необходимый $I_{LP}$
Благоприятное	29 774,4	Благоприятное	2027
		Нейтральное	2028
		Неблагоприятное	2028
Нейтральное	34 928,1	Благоприятное	2029
		Нейтральное	2030
		Неблагоприятное	2031

Стечение обстоятельств	Необходимый $I_{LP}$ в расчете на 1 чел., р.	Стечение обстоятельств	Год, в котором будет достигнут необходимый $I_{LP}$
Неблагоприятное	40 973,9	Благоприятное	2032
		Нейтральное	2033
		Неблагоприятное	2034

Таким образом, подводя итог всему вышесказанному, можно констатировать, что момент времени, когда несчастные случаи на российских предприятиях будут полностью устранены, наступит, в зависимости от сценария развития событий, между 2027 и 2034 гг.

### Библиографический список

1. Барматова С. П. Достойный труд и качество жизни в современных российских реалиях // Качество и жизнь. 2018. № 1 (17). С. 83–86.
2. Бухтияров И. В., Измеров Н. Ф., Тихонова Г. И., Чуранова А. Н. Производственный травматизм как критерий профессионального риска // Проблемы прогнозирования. 2017. № 5 (164). С. 140–149.
3. Менумеров Р. М., Ардуев Б. Л. Оценка экономических потерь от несчастных случаев на предприятии // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства: сб. науч. тр. / под общ. ред. З. О. Адамановой. Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2021. Вып. 7. С. 450–452.
4. Фёдорова С. Е., Чемезов Е. Н. Некоторые вопросы безопасности жизнедеятельности в Республике Саха (Якутия) // Наука и техника в Якутии. 2003. № 1 (4). С. 23–26.

**О. А. Лисутин**

Алтайский государственный педагогический университет, г. Барнаул

### О материальном стимулировании труда работников учебно-вспомогательного персонала вуза

Рассматриваются теоретические и практические аспекты вопроса мотивации труда учебно-вспомогательного персонала с помощью материального стимулирования. Определяется роль учебно-вспомогательного персонала в решении определенного спектра задач вуза, связанных с сохранностью контингента обучающихся, а также с сопровождением обучающихся на внебюджетной основе. Формулируются показатели эффективности.

**Ключевые слова:** мотивация труда; материальное вознаграждение; показатели эффективности; учебно-вспомогательный персонал.

**Введение.** Материальное или нематериальное стимулирование позволяет мотивировать работника на более эффективный результат труда. В данной статье рассмотрим первый вариант стимулирования,

поскольку для учебно-вспомогательного персонала на сегодняшний день он более актуален.

Начиная с 2016 г. и по настоящее время минимальный размер оплаты труда в Российской Федерации имеет ежегодный значительный прирост. Данный факт влияет на сокращение разрыва между оплатой труда прочего обслуживающего персонала университета и более квалифицированного учебно-вспомогательного персонала, что в свою очередь отрицательно сказывается на эффективности труда последних.

**Обзор литературы.** Вопрос мотивации труда учебно-вспомогательного персонала в научных публикациях обсуждается довольно редко. В частности, Ю. Д. Шмидт и А. В. Купер описывают систему оценки эффективности труда, состоящую из базовой и переменной частей, источниками финансирования которых соответственно являются бюджетные и внебюджетные средства. Критерии оценки разделены на две группы показателей эффективности: 1) оценка вклада в достижения кафедры и отношения к своим профессиональным обязанностям; 2) оценка уровня профессиональных умений и навыков [5].

Ю. А. Широкова в своей статье говорит об отсутствии открытой системы материальных поощрений работников УВП, позволяющей увязать размер зарплаты с результатами труда. Автор предлагает три варианта стимулирования: ежемесячное — зависящее от количества студентов, годовое — основанное на выполнении определенных показателей эффективности и единовременное стимулирование — за достижение высоких результатов деятельности [3].

**Результаты и дискуссия.** На практике во многих вузах выплаты стимулирующего характера, применяются в качестве гарантированной части оплаты труда, которая не увязана с результатами труда. Данный факт не позволяет мотивировать работника на достижение конкретных результатов и решение конкретных задач, стоящих перед вузом. Основной причиной начисления стимулирующих выплат в качестве гарантированной оплаты труда является низкий размер окладной части заработной платы [1].

В то же время вузы все чаще формируют системы стимулирования, основанные на оценке показателей эффективности деятельности персонала, по результатам которой устанавливаются ежемесячные или разовые стимулирующие выплаты. В подобных системах оценивается в основном исполнение должностных функций, критерии оценки являются трудноизмеримыми, а оценка выполнения показателей не всегда объективна, в связи с отсутствием конкретики в методиках оценки.

К подобным показателям можно отнести:

1. Эффективность выполнения должностных обязанностей.



2. Сложность выполняемой работы.

3. Рациональность использования рабочего времени.

Для построения списка показателей эффективности участвующих в системе стимулирования работников УВП необходимо определить влияние деятельности данного персонала на выполнение задач, стоящих перед университетом.

Учебно-вспомогательный персонал — это категория персонала, трудовые функции которой связаны: во-первых, с обеспечением учебной деятельности преподавателей путем предоставления необходимых инструментов для их работы, высвобождением времени для педагогической и научной работы; во-вторых, с предоставлением необходимой информационной помощи студентам, аспирантам [4].

Опираясь на приведенное определение, можно утвердительно сказать, что данная категория работников является связующим звеном между профессорско-преподавательским составом и студентами, аспирантами вуза.

На формулирование показателей эффективности также оказывают большое влияние события, происходящие в вузах и отрасли высшего образования. Так, с 2017 г. в Российской Федерации осуществлен полный переход вузов на нормативно-подушевое финансирование, в результате чего расчет их финансового обеспечения осуществляется по принципу «деньги идут за студентом» [2]. Данный факт заставляет задуматься о наращивании количества контингента обучающихся и о его сохранности. Кроме того, объем контингента обучающихся влияет на численный состав работников вуза.

В соответствии с вышепредставленной информацией в вузах имеется повышенное внимание к вопросу сохранности контингента обучающихся, в том числе через повышение контроля над успеваемостью обучающихся и повышения их информированности об образовательном процессе и о взаимодействии с преподавателями, через усиление внимания к обучающимся со стороны работников учебно-вспомогательного персонала. Заинтересованность данной категории работников в решении вопроса сохранности контингента возможно усилить, установив показатель эффективности по сохранности контингента.

Еще одна задача, на решение которой могут повлиять работники УВП, заключается в своевременном оформлении договоров на образовательные услуги и дополнительных соглашений к ним. Для решения данной задачи предлагается использовать показатель эффективности — контроль за своевременным заключением договоров и (или) дополнительных соглашений к договорам на оказание образовательных услуг по основным образовательным программам.

Объектом оценки также может являться полнота и своевременность осуществления обучающимися на внебюджетной основе оплаты

за обучение в университете. На работников УВП могут быть возложены функции контроля за поступлением денежных средств от обучающихся. От результата качества осуществляемого контроля будет зависеть своевременность выполнения финансовых обязательств университета, в том числе касающихся выплаты заработной платы. Предлагается использовать показатель эффективности, оценивающий своевременность оплаты за оказание образовательных услуг по основным образовательным программам.

Размеры стимулирующих выплат за выполнение представленных показателей эффективности напрямую зависят от достижения устанавливаемых по каждому показателю пороговых значений, чем выше результат, тем выше размеры стимулирующих выплат.

С целью большей заинтересованности в выполнении работниками УВП данных показателей, стимулирование за результаты их выполнения может производиться ежемесячно, а сумма ежемесячных стимулирующих выплат может устанавливаться по итогам предыдущего учебного года на весь следующий учебный год.

Размеры стимулирующих выплат за выполнение данных показателей будут напрямую зависеть от численности студентов, что в свою очередь будет влиять на количественный состав работников УВП отвечающих за выполнение представленных показателей эффективности.

**Заключение.** Выстраивание эффективной системы стимулирования труда работников университета является одной из важнейших задач в управлении вузом, способствующих повышению трудовой активности членов коллектива и конечных результатов деятельности вуза. Данная задача требует индивидуального подхода к каждой категории работников и каждой ее должности в зависимости от выполняемых функций, обязанностей и возможностей влияния на результаты деятельности вуза.

### Библиографический список

1. *Давыдова Е. В., Межова И. А.* Современные проблемы оплаты труда учебно-вспомогательного персонала в образовательных учреждениях ракетно-космической отрасли // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2016. Т. 2, № 12. С. 781–782.

2. *Лисутин О. А.* Повышение финансовой устойчивости университета за счет стимулирования членов приемной комиссии (на примере Алтайского государственного педагогического университета) // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2020. № 1 (39). С. 38–43.

3. *Широкова Ю. А.* Вопросы материального поощрения учебно-вспомогательного персонала образовательного учреждения // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2012. № 5. С. 153–156.

4. Широкова Ю. А. Критерии оценки труда учебно-вспомогательного персонала высшего учебного заведения // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2013. № 5. С. 100–104.

5. Шмидт Ю. Д., Купера А. В. Стимулирование труда профессорско-преподавательского и учебно-вспомогательного персонала вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 6. С. 85–89.

**А. В. Назаров**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург  
Уральский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Екатеринбург

## **Источники роста производительности труда и эффективности ресурсов внутренних стейкхолдеров вуза в разрезе запросов на инновации**

Внутренние стейкхолдеры вуза имеют возможность сформулировать запросы на повышение эффективности использования их или совместных ресурсов и, в частности, на новые программы и механики роста производительности труда, в том числе и с помощью академических работ – научных статей и тезисов. Анализ базы «eLIBRARY.ru» показывает, что такая тематика нередка, достаточно полно освещена в корпусе научных работ. Вопросы структурно-управленческой инновационной деятельности в вузе могут быть распределены по пяти блокам: структурному, управленческому, экономическому, социальному и маркетинговому. В рамках каждого блока выведены ключевые, объединяющие запросы. По результатам отмечена повышенная комплексность и концептуальность запросов в социальном блоке инноваций.

**Ключевые слова:** инновации; стейкхолдеры; управление вузом.

В рамках данного исследования мы остановились на группе структурно-управленческих инноваций, прямым образом связанных с регулированием стейкхолдерских процессов. Возможна следующая их типология: структурные — изменение состава структурных подразделений, организационной структуры управления вузом; управленческие — освоение новых форм и методов управления, организации труда сотрудников вуза; экономические — изменения в финансово-экономической сфере деятельности; социальные — новые инструменты стимулирования человеческого потенциала; маркетинговые — новые или улучшенные старые маркетинговые методы.

Исследование основано на анализе корпуса отечественных научных источников (более 1 150 работ) в базе научной электронной библиотеки «eLIBRARY.ru», опубликованных преимущественно в период с 2017 по 2021 гг. в целях выявления наиболее актуальной информации. Изложены запросы, показавшиеся нам «зонтичными» (возможно, потому и ключевыми) в своем блоке.

### **Блок структурных инноваций**

*Запрос на формирование программы развития вуза и системы инновационных образовательных технологий.* На ведущие вузы возлагается задача стать центрами региональных инновационных экосистем, активными участниками социально-экономического и инновационного развития с возможным переходом к модели «Университет 4.0» [6]. Впрочем, в рамках модели «Университет 3.0» вузами опробованы и гибкие технологии управления, направленные на усиление практико-ориентированного обучения. Возможно формирование научно-образовательного холдинга [2].

*Запрос на проектную деятельность и самоорганизацию.* Одним из вариантов модернизации традиционной линейно-функциональной структуры управления вузом является использование проектной структуры с проектно-ориентированным подходом к управлению [5].

### **Блок управленческих инноваций**

*Запрос на риск-менеджмент инновационного подхода.* В одном из исследований проанализированы риски на примере LMS Blackboard Learn — инновационной системы управления обучением [11].

*Запрос на повышение связки «вуз — наука — бизнес / производство», «тройной спирали», государственно-частное партнерство.* Отмечается важность межсекторного/мультисекторного партнерства [8]. Этому сопутствует и *запрос на профессионально-общественную аккредитацию* [3].

*Запрос на новый подход к управлению персоналом вуза.* Совпадение ценностей сотрудника с ценностями организации, характеризующее ее корпоративную культуру, гарантирует самоотдачу и лояльность сотрудников к образовательному учреждению на длительное время [9].

### **Блок экономических инноваций**

*Запрос на коммерциализацию инноваций и кластеризацию.* Авторами выделяются три основные причины, мотивирующие продвижение инноваций в вузе: привлечение дополнительного финансирования; экономическая выгода от реализации идей и разработок; подтверждение важности и значимости проводимых исследований [10].

*Запрос на компетентность и инвестиции в человеческий капитал.* Инвестиции в человеческий капитал не являются основным фактором, влияющим на его качественные характеристики, но эффективное инвестирование создает достаточные условия для того, чтобы повысить конкурентоспособность и эффективность экономики государства.

### **Блок социальных инноваций**

*Запрос на уточнение статуса, субъектности, мотивации студента.* Требуется новая оптика в отношении студента; он не только «главный инновационный продукт».

*Запрос на социальные технологии управления активностью (преимущественно — студентов).* Социальные технологии управления социальной активностью могут стать эффективным и действующим инструментом решения проблем, связанных с активизацией социальной деятельности, должны способствовать и активизации социального потенциала студента, и формированию субъекта активности, вовлекая молодежь в социальные практики.

*Запрос на разработку организационной культуры вуза, клиентоориентированность и управление конфликтами.* Для вуза в согласии с концепцией клиентоориентированности необходимо соблюдение принципов идентификации клиентов, формирования приверженности через создание образцов оргкультуры, дифференциации клиентов и персонализации предложения [4], внедрение перспективных технологий регулирования социальных отношений — особенно внутри студенческой массы.

### **Блок маркетинговых инноваций**

**Запрос на маркетинг коммуникаций и брендинг.** Также авторы пробуют применить холистическую концепцию, объединяющую традиционный интегрированный маркетинг, внутренний, социально-этический и партнерский [1].

*Запрос на новые форматы учебной и внеучебной деятельности как инновационного способа развития и поддержки мотивации к совершенствованию личной профессиональной подготовки.* Неклассические, новые, более активные и интерактивные формы проведения занятий также соотносятся и с запросом на проектную деятельность.

*Запрос на цифровизацию, разработку электронных курсов и управление знаниями.* Результат влияет на формирование профессиональных и личностных качеств (hard skills, soft skills) выпускника, которые сущностно должны удовлетворять и запросам потенциального работодателя [7]. Вершиной управления знаниями является поддержка инновационной активности преподавателей и исследователей. Цифровизация отнесена к маркетинговому блоку, так как сама по себе уже не инновация в образовании, но как инструмент продвижения вуза и его технологий она пока что должным образом не рассмотрена.

Таким образом, более комплексные и концептуальные запросы все-таки задаются в социальном блоке. Возможно проведение дальнейших исследований, связанных с повышением эффективности использования ресурсов и выявлением инновационных запросов внутренних стейкхолдеров вуза с опросом участников взаимоотношений. Нами пока не рассмотрена динамика запросов, скорость их устаревания и в целом несоответствие процессной реальности.

## Библиографический список

1. *Алешина И. В.* Маркетинг университета эпохи цифровой глобализации // Вестник университета. 2021. № 1. С. 20–27.
2. *Андреева Т. В., Роголева Г. И., Андреев А. Б.* Сущность и особенности инновационной деятельности в вузе в условиях глобальных вызовов // Вестник Бурятского государственного университета. 2017. № 7. С. 86–93.
3. *Бутко Г. П., Тесленко И. В.* Перспективы инновационного развития профессиональных образовательных организаций // Теория и практика мировой науки. 2017. № 12. С. 13–17.
4. *Демененко И. А., Шавырина И. В.* Организационная культура как клиентоориентированная технология повышения конкурентоспособности вуза // Вестник Московского университета. Сер. 18. Социология и политология. 2017. Т. 23, № 1. С. 147–159.
5. *Комлева Н. С.* Содержание и основные элементы инновационной системы управления высшим учебным заведением // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 8-1. С. 64–70.
6. *Максимова Т. Г., Богданова Е. Л., Бровка Г. М.* Исследование изменения роли ведущих университетов в национальной инновационной экосистеме при переходе к модели «Университет 4.0» // Наука и техника. 2020. Т. 19, № 3. С. 258–266.
7. *Миронова Л. И., Язовцев И. А.* Совершенствование системы образовательных взаимодействий вузов и работодателей на базе облачных технологий // Мир психологии. 2020. № 3 (103). С. 222–234.
8. *Оверчук Л. А.* Управленческие решения вуза для развития межсекторного социального партнерства в условиях реализации модели опорного (предпринимательского) университета // Профессиональное образование в современном мире. 2017. Т. 7, № 4. С. 1427–1432.
9. *Селивоненко О. Г., Кулакова Т. А., Подуева В. Ю.* Оптимизация механизмов управления инновационной деятельностью вуза // Международный научно-исследовательский журнал. 2017. № 5-2 (59). С. 66–68.
10. *Тарабаева В. Б.* О некоторых проблемах инновационного развития вузов // Научные ведомости. 2008. № 4. С. 89–94.
11. *Хасанова А. Ш., Вакс В. Б., Квон Г. М., Мухаметзянова Ф. Г.* Риски реализации инновационного подхода в организации образовательного процесса в вузе // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2017. № 3 (64). С. 110–119.

## **Эффективные способы адаптации персонала в организации**

Рассматривается проблема адаптации, являющаяся значимой мотивацией сохранения работы. Правильное осуществление процесса адаптации определяет эффективность последующей деятельности на рабочем месте, а его отсутствие может привести к нежелательному отношению сотрудника. Поэтому подготовка работника к выполнению профессиональных обязанностей должна быть целенаправленно спланирована и осуществлена на основе применения различных методов и форм подхода к процессу адаптации.

**Ключевые слова:** персонал; адаптация; бережливое производство; LEAN.

Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной результативной работе сотрудника в новых профессиональных, социальных, психологических и организационно-экономических условиях труда [2].

Процесс адаптации можно рассматривать в двух основных измерениях:

взаимодополняющий — это совместимость между возможностями сотрудника и требованиями, установленными организацией, а также между потребностями сотрудника и ресурсами организации;

дополнительный — который представляет собой сходство ценностей, целей и особенностей, ценимых сотрудником и представленных организацией.

Известно, что подходы к адаптации в системе управления персоналом должны постоянно обновляться с учетом требований рынка и развития корпоративной культуры компании. С помощью процесса адаптации можно оценить уровень управления персоналом в организации. Система адаптации во многих компаниях работает по одной схеме (см. рисунок)

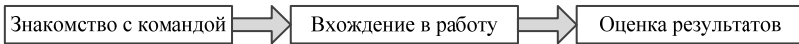


Схема адаптации персонала

Подход, отраженный на рисунке выше, правильный, однако при выборе методов адаптации необходимо учитывать следующие особенности:

подведение итогов испытательного срока — это не только заполнение форм, предоставляемых кадровой службой. Это трехсторонний процесс: активное взаимодействие между руководителем, менеджером по персоналу и новым сотрудником;

адаптация — это работа менеджера по персоналу и, в крайнем случае, непосредственного руководителя;

программа адаптации должна включать только отработанные технологии;

время, затрачиваемое на трудоустройство нового сотрудника, не должно превышать испытательный срок.

Разработка и внедрение новых технологий по адаптации персонала требуют огромных финансовых и интеллектуальных затрат. Выходом из сложившейся ситуации ограниченных инвестиционных ресурсов может стать использование моделей производства ведущих промышленных корпораций, уже зарекомендовавших себя в мире. В настоящее время особую актуальность приобрели инструменты и методы японского менеджмента, в частности концепция бережливого производства.

Бережливое производство (LEAN) — это философия управления, основанная на постоянном улучшении, которая требует участия и приверженности всех в организации и дает возможность улучшить результаты с точки зрения качества, затрат и сроков выполнения [1].

В литературе есть различные направления исследований, связывающих бережливое производство и HR-менеджмент. Однако, несмотря на важность бережливого производства в управлении персоналом, в литературе больше внимания уделяется техническим аспектам, чем роли людей и культурным изменениям в процессе перехода к LEAN-технологиям.

Стратегии организации адаптации персонала, ориентированные на бережливое производство, включают в себя такие элементы как: стандартизация процесса адаптации, постоянное обучение, командная работа, участие и расширение прав и возможностей, универсальность, приверженность ценностям компании и условные вознаграждения [1].

По данным исследования Gallup's: 43 % сотрудников сейчас работают удаленно, также в отчете упоминается, что 66 % компаний решают удаленную работу, а 16 % имеют полностью удаленную рабочую силу [5]. Из-за массового перехода на удаленную работу для многих проблемы адаптации обострились, а к существующим проблемам добавились новые вызовы.

Сотрудники, работающие в офисе, строят некоторое представление о культуре компании, просто наблюдая за командой во время собеседования. В процессе удаленной работы — наблюдение не работает. Крайне важно, чтобы удаленные команды делали все возможное, чтобы создать такой опыт адаптации, который не только помогает новым сотрудникам подготовиться к успеху с доступом к инструментам и ресурсам, но и приветствует их в корпоративной культуре.



Адаптация сотрудников — важный процесс для повышения эффективности нового найма и роста компании. Согласно Glassdoor, организации с сильным процессом адаптации улучшают удержание новых сотрудников на 82 % и производительность более чем на 70 % [3]. Лучшие таланты имеют множество возможностей трудоустройства на сегодняшнем рынке труда, особенно с ростом числа вариантов удаленной работы, поэтому важно, чтобы компании привлекали и удерживали сотрудников с первого дня. Качественный опыт удаленной адаптации может помочь компаниям в этом.

Однако другое исследование, проведенное Gallup, показало, что только 12 % сотрудников полностью согласны с тем, что их организация отлично справляется с привлечением новых сотрудников [5]. Это означает, что почти девять из десяти сотрудников считают, что у них нет хорошего опыта адаптации. Одна из основных причин такого низкого результата может заключаться в том, что большинство программ адаптации сосредоточено только на первой неделе и в значительной степени сосредоточено на оформлении документов. При приходе в компанию часто приходится более 50 задач по адаптации, которые должен выполнять каждый новый сотрудник, независимо от его роли. Большинство компаний решали эти задачи вручную и лично [4].

Лучшие компании применяют проактивный подход к улучшению и автоматизации процесса адаптации с целью привлечения заинтересованных и продуктивных сотрудников, которые знают, каковы приоритеты компании и что от них ожидается на их новых должностях. Идеальная программа адаптации сотрудников сосредоточена на людях, культуре и стратегии компании, а не на процессе и оформлении документов.

Масштабируемые, автоматизированные процессы являются ключом к эффективному и максимально быстрому привлечению новых сотрудников. Также во многих исследованиях подчеркивается, что ключевым компонентом любой успешной компании является четкое понимание сотрудниками ценностей и целей компании. Все новые сотрудники, поступающие в компанию, должны участвовать в адаптации в масштабах всей компании.

Итак, эффективно продуманная адаптация персонала позволяет:

наладить гармоничные отношения в коллективе;

увеличить возможность развития специалиста в профессиональной сфере;

значительно повысить производительность труда;

раскрыть весь потенциал сотрудника;

позволить сотруднику занять удобное место в иерархической системе компании;

получить сплоченный и ответственный коллектив;  
повысить ответственность сотрудников и пунктуальность, а также решить множество других задач.

Таким образом, основная цель процесса адаптации — помочь вновь принятому на работу человеку перенять и принять привычки и методы организации. Данный процесс заключается в основном в ознакомлении сотрудника с организацией работы в компании, организационной культурой, процедурами, а также ценностями организации. Все это делается для обеспечения быстрой и эффективной адаптации сотрудника. В процесс внедрения работника должен быть вовлечен не только работодатель, но и вся команда. Правильное осуществление этого процесса позволяет адаптировать сотрудника в двух измерениях как в социальном, так и профессиональном.

### Библиографический список

1. *Бобарико С. А.* Управление персоналом в условиях бережливого производства // Цифровая экономика, умные инновации и технологии: сб. тр. Нац. (Всерос.) науч.-практ. конф. с зарубежным участием (Санкт-Петербург, 18–20 апреля 2021 г.). СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. С. 564–567.

2. *Каушанова Е. В.* Современные методы адаптации персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8, № 5. С. 34–40.

3. *Gajda J.* Professional Adaptation of New Employees to the Organization // System Safety: Human — Technical Facility — Environment. 2019. Vol. 1, issue 1. P. 929–938.

4. *Martinez P. J.* Human resource management in Lean Production adoption and implementation processes: Success factors in the aeronautics industry // BRQ Business Research Quarterly. 2018. Vol. 17, issue 1. P. 47–68.

5. *Wolpa S.* Adapting to Remote Work: The Benefits, Challenges, and Keys to Long-term Success // Journal of US-China Public Administration. 2020. Vol. 12, no. 10. P. 789–795.

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

**О. Б. Яковлева**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

**С. Диём**

*Сахельский университет, г. Дакар, Сенегал*

## **Результаты внедрения эффективных контрактов на примере образовательной организации**

Представлен опыт Уральского государственного экономического университета (г. Екатеринбург) по внедрению системы эффективного контракта для научно-педагогических работников. Система эффективных контрактов направлена на обеспечение мотивации работников к выполнению стратегических целей и задач университета.

**Ключевые слова:** эффективный контракт; показатели эффективности деятельности; научно-педагогические работники.

Стратегические цели сохранения и улучшения кадрового потенциала в бюджетном секторе экономики, призванные обеспечить лучшие конкретные результаты в сфере науки и образования, были провозглашены на государственном уровне указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597. Переход на эффективный контракт явился главным направлением в системе мер государства для достижения целевых показателей, обозначенных в майских указах Президента, и направленных на высокое качество работы, развитие профессиональных компетенций и профессиональной этики преподавателей, как кадровой основы инновационного развития экономики.

В университете система эффективного контракта была разработана в 2017 г. в рамках реализации Стратегии развития УрГЭУ на 2011–2020 гг., целевые индикаторы и показатели которой стали матрицей управления всей деятельностью образовательной организации. Нужно отметить, что эффективный контракт является понятием экономической теории, смысл которого заключается в определении обоюдовыгодных условий для работодателя и работника в рамках трудового договора [2]. В рамках решения внедрения системы эффективного контракта были предприняты следующие шаги. В первую очередь, качественные преобразования в системе оплаты труда получили свое закрепление в локальных нормативных актах университета. При внедрении системы эффективного контракта в УрГЭУ руководством были поставлены такие задачи, как обеспечение объективной независимой оценки работы сотрудников, формирование единого комплекса критериев результативности на основе прозрачной оценки, создание автоматизированной системы учета, обеспечивающего автоматический учет и контроль.

Система должностных окладов в вузе учитывает наличие у научно-педагогического работника ученой степени (ученого звания), что

обеспечивает стимулирование получения преподавателями ученых регалий. В вузе предусмотрены постоянные стимулирующие выплаты, характеризующие статус работника, а именно, надбавки за наличие государственных и отраслевых наград, которые, с одной стороны, не отражают эффективность деятельности работника с позиции результатов работы вуза, а с другой, имеют большую социальную значимость. Эффективность труда преподавателей оценивается комплексной системой показателей, ориентированных на результат работы вуза и достижение стратегических целей вуза. Такая система показателей эффективности по приоритетным направлениям деятельности (учебная и профориентационная деятельность; научно-исследовательская деятельность; внеучебная и др.), соответствующие таким показателям стимулирующие выплаты, критерии и условия их назначения установлены положением об оплате труда работников, а также ежегодными приказами о стимулировании научно-педагогических и научно-технических работников. Материальное поощрение преподавателей также реализуется через систему разовых надбавок, ежемесячно определяемых кафедрой для стимулирования отдельных научно-педагогических работников с учетом их личного трудового вклада. Таким образом, внедрение эффективного контракта обеспечивает реализацию одной из ключевых функций заработной платы — стимулирующей [1].

Во-вторых, разработана оптимальная платформа для внедрения эффективного контракта — автоматизированная система учета «Показатели эффективности деятельности работников УрГЭУ», в которой обеспечивается сбор информации о выполнении показателей, объективный автоматический учет и контроль деятельности НПП, а также определяется индивидуальный вклад работника в рейтинги университета. Кроме того, в информационно-программном комплексе формируется портфолио преподавателя, которое используется для подготовки документов для конкурсного отбора.

Отметим примеры значимого результата внедрения эффективного контракта в УрГЭУ. Публикационная активность преподавателя — один из важных показателей оценки его эффективности. В 2019 г. произошел рост публикационной активности преподавателей, впервые число публикаций авторов УрГЭУ в зарубежных базах данных Web of Science и Scopus вышло на уровень более 100 статей в каждой системе, кроме того, количество цитирований публикаций УрГЭУ по сравнению с 2018 г. увеличилось в 2 и 3 раза соответственно (табл. 1).

В 2020 г. рост публикационной активности ученых УрГЭУ также продолжился. Число публикаций авторов университета в зарубежной базе данных Scopus вышло на уровень более 200 статей. Количество цитирований публикаций работников УрГЭУ в базе РИНЦ за 2020 г. увеличилось по сравнению с 2019 г. и составило 4 290 цитирований,

а количество цитирований публикаций УрГЭУ по сравнению с 2019 г., в том числе в базе Web of Science, в 1,5 раза. Таким образом, действие системы эффективного контракта служит мощным мотивационным стимулом в выполнении текущей работы научно-педагогическими работниками.

Таблица 1

**Показатели публикационной активности университета**

Наименование базы данных	Количество публикаций, размещенных в базах данных				Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Web of Science	100	117	132	85	52	91	182	278
Scopus	69	94	124	210	102	141	452	492
РИНЦ	2 397	2 720	2 733	2 384	4 873	3 633	3 834	4 290

*Примечание.* Таблицы 1–3 составлены на основе годовых отчетов университета.

Анализируя отношение защищенных диссертаций к численности преподавательского состава, можно констатировать стабильный рост данного показателя в 2017–2019 гг., что является положительной тенденцией (табл. 2), чему способствовало введение материального стимулирования работников, защитивших диссертации, и их руководителей. Вместе с тем, очевидно некоторое снижение отношения защищенных диссертаций к численности преподавательского состава, которое имеет место в 2020 г. по сравнению с 2019 г., однако по сравнению с 2017 и 2018 гг. данный показатель значительно возрос.

Таблица 2

**Защита диссертаций в университете**

Показатель	2017	2018	2019	2020
Общая численность профессорско-преподавательского состава (основные работники и внешние совместители), чел.	569	592	572	631
Диссертации на соискание ученой степени доктора наук, защищенные работниками вуза	3	1	4	6
Диссертации на соискание ученой степени кандидата наук, защищенные работниками вуза	3	4	11	6
Отношение защищенных диссертаций к численности преподавательского состава, %	1,05	0,84	2,62	1,9

Система стимулирования выполнения показателей научно-исследовательской работы способствовала активизации научно-исследовательской работы, в 2017–2018 гг. очевидна резкая положительная динамика роста доходов и численности работников профессорско-преподавательского состава, участвующих в выполнении научных исследований. Тем не менее, стоит отметить, что в период 2019–2020 гг.

наблюдается некоторый спад доходности от научной деятельности, компенсирующийся, правда, количеством работников, охваченных научными изысканиями (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

**Динамика численности работников,  
участвующих в выполнении научных исследований,  
и роста доходов от научной деятельности**

Показатель	2017	2018	2019	2020
Численность работников профессорско-преподавательского состава, участвующих в выполнении научных исследований, чел.	70	142	188	187
Количество хоздоговоров	92	96	87	69
Доходы от хоздоговоров, тыс. р.	23 671,4	34 150,1	19 693,2	22 840,2

Подводя итоги, отметим, что внедренная в УрГЭУ система эффективного контракта, используя объективные индикаторы оценки, увязывает размер оплаты труда с эффективностью труда работника, при этом в вузе разработаны условия, позволяющие получить конкурентный уровень заработной платы, что позволяет сохранить высококвалифицированный кадровый состав. Таким образом, грамотный подход к формированию показателей эффективного контракта обеспечивает реализацию стратегических целей учебного заведения, и задача каждого вуза — выбрать такой подход в локальном нормотворчестве, который позволит сформировать сбалансированную систему оплаты труда, легко адаптирующуюся к внешним и внутренним условиям. Результатом такого подхода станет повышение роста эффективности труда каждого научно-педагогического работника в рамках достижения общих целей развития университета.

**Библиографический список**

1. Гиниева С. Б., Тихомирова Т. П., Чубарова С. А. Функции заработной платы и их классификация // Управленец. 2012. № 11-12 (39-40). С. 20–25.
2. Никулина И. Е. Эффективный контракт в вузе как драйвер повышения качества труда научно-педагогических работников // Высшее образование в России. 2018. Т. 27, № 5. С. 9–19.

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

# Трансформация рынка труда и компетенций: современность и будущее

---

**А. В. Бондаренко**

*Мозырский государственный педагогический университет  
им. И. П. Шамякина, г. Мозырь, Беларусь*

## **Интерактивные методы обучения эффективным технологиям управления человеческими ресурсами**

Современное поколение существенно отличается от предыдущих, именно поэтому методы обучения должны соответствовать характеристикам личности. В статье проанализированы особенности современных человеческих ресурсов и предложены интерактивные методы обучения эффективным технологиям управления человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы; поколение «Z»; особенности личности; практикоориентированность; тьютор; интерактивные методы обучения; технологии эффективного управления.

Актуальность проведенного исследования заключается в том, что каждое новое поколение имеет свои особенности и общие характерные черты и очень важно, чтобы методы обучения эффективным технологиям управления соответствовали потребностям личности. Классические методы изживают себя, и всё большую эффективность показывают методы, которые активно вовлекают в процесс обучения самого обучаемого. Педагог всё чаще в активных методах обучения выступает в качестве тьютора.

В работе ставится цель изучить особенности современного поколения и соответствующие им интерактивные методы обучения для эффективного управления человеческими ресурсами. В соответствии с поставленной целью решаются следующие задачи:

- 1) изучить особенности современного поколения;
- 2) изучить эффективные технологии управления человеческими ресурсами;
- 3) изучить сущность интерактивных методов обучения и возможность их применения для современного поколения.

Особенности современных человеческих ресурсов можно изучить, отследив динамику поколений. С 1944 г. по 1963 г. родились «беби-бумеры». На каждое поколение, формирование ценностей людей в первую очередь влияли внешние события — это, конечно, победа в Великой Отечественной войне, советская «оттепель», покорение космоса, единые стандарты обучения в школах и гарантированность

медицинского обслуживания. Эти люди выросли в сильной стране оптимистами, командными, коллективными людьми. В период с 1964 г. по 1984 г. рождается поколение X, которое еще называют потерянными или неизвестным поколением. Для данного периода характерен дефицит, начало перестройки. Здесь особенности людей смещаются в сторону того, что появляется отличительная особенность рассчитывать только на себя, эти люди одиночки, которые нацелены на упорный труд и достижение индивидуального успеха. С 1985 г. по 2003 г. рождается поколение Y, для которого характерна масса потрясений: развал государства СССР, теракты, эпидемии. Для данного времени характерно бурное развитие информационных технологий. Люди данного поколения прекрасно ощущают себя в сети Интернет. С 2004 г. по сегодняшний день рождаются люди поколения Z. Именно представители поколения Z активно используют планшеты, iPad и 3D-реальность. Зачастую термин «поколение Z» рассматривается в качестве синонима термина «цифровой человек». Поколение Z интересуется наукой и технологиями, а также искусством. И основной чертой данного поколения является необходимость охватить большее количество информации за более короткий срок и сразу ее применить. Именно поэтому созрела необходимость применения инновационных подходов и методов обучения, в частности, интерактивные методы обучения [3].

Задачами интерактивных методов обучения являются следующие:

- 1) включение каждого участника в активный процесс освоения знаний;
- 2) индивидуальный подход к учащимся;
- 3) формирование современных навыков успешного общения: умение слушать и строить диалог, задавать вопросы, работать в команде и быстро принимать решения.
- 4) развитие умения самостоятельно представлять проблему в системе и выделять задачи для ее решения, ответственности за результат.

Принципами интерактивных методов являются: равенство всех участников, возможность высказать любое свое мнение без страха осуждения, использование современных технологий для более эффективного обучения.

Среди интерактивных методов обучения можно выделить активную лекцию, групповую дискуссию, кейс-технологии, деловая и ролевая игра, тренинги и интерактивные упражнения, мозговой штурм [2].

Активная лекция может быть в виде лекции «вдвоем»: проводится двумя преподавателями в виде мини-игры с проблемной ситуацией. Лекция-провокация содержит заранее запрограммированные ошибки. Лекция-шоу предполагает использование преподавателем визуализации (рисунки, графики, образы и другие изображения). Лекция-интервью



представлена диалогом с интервьюером. Лекция-ситуация предполагает обсуждение заранее подготовленных ситуаций.

Групповая дискуссия проводится с целью интенсификации процесса принятия решения в группе и повышает интенсивность и эффективность процесса восприятия за счет активного включения обучаемых в коллективный поиск решения.

Кейс-технологии широко используются с целью развития навыков структурирования информации, освоения технологий выработки управленческих решений, актуализации и критического оценивания накопленного опыта в практике принятия решений. Благодаря данному методу налаживается эффективная коммуникация в коллективе, разрушаются стереотипы при поиске решения, происходит стимулирование инноваций за счет синергетики знаний и повышается мотивация к практическому применению теоретического опыта.

Деловая и ролевая игра помогают активно вовлечь каждого участника и мотивировать на активную роль в процессе обучения, помогает каждому участнику чувствовать себя важным и значимым в коллективе, что повышает интерес к личному вкладу в общее дело.

Групповое проектирование предполагает совместную разработку проектов по группам: проводится анализ и защита каждого проекта.

Тренинги и интерактивные упражнения помогают формировать положительное подкрепление нужных паттернов поведения, отрабатывать умения и навыки и самостоятельно находить пути решения проблемы.

Мозговой штурм предполагает генерирование максимального количества идей для решения проблемы.

Таким образом, управление человеческими ресурсами требует учета особенностей современного поколения.

Можно сделать вывод о том, что в современных условиях наиболее эффективными являются интерактивные методы обучения, так как они позволяют:

повысить заинтересованность и активность участников;

дают возможность получить большее количество решений;

позволяют развивать творчество и креативность в условиях быстроразвивающейся рыночной экономики [1].

### **Библиографический список**

1. *Морева Н. А.* Технологии профессионального образования: учеб. пособие. М.: Академия, 2007. 432 с.
2. *Панина Т. С., Вавилова Л. Н.* Современные способы активизации обучения: учеб. пособие. М.: Академия, 2007. 176 с.

3. Пуляева В. Н. Модель компетенций менеджера в клиентоориентированной экономике // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2015. Т. 4, № 2. С. 24–30.

**М. А. Загорина**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Некоторые проблемы цифрового обновления системы образования в условиях трансформации рынка труда**

Статья посвящена анализу ключевых направлений цифрового обновления системы образования в условиях развития информационных технологий и повышения спроса на цифровые компетенции. Методы исследования: логический, статистический, конкретно-социологический. Выявлены факторы, замедляющие процесс цифрового обновления системы образования в условиях трансформации рынка. Предложены рекомендации по их минимизации.

**Ключевые слова:** система образования; право на образование; достойный труд; рынок труда; цифровая трансформация.

Как известно, развитие и активное внедрение цифровых технологий в трудовой процесс существенным образом влияют на трудовые функции и необходимые для их выполнения компетенции. В результате этого происходит перестройка рынка труда, когда появляются новые профессии, а некоторые и вовсе исчезают [3]. Многие рабочие места сегодня требуют от соискателей не только знаний, но и владения разными программными продуктами, а также умения адаптироваться к быстро меняющимся технологическим условиям труда. В связи с этим перед государством стоит задача цифрового обновления системы образования, функционирование которой направлено на удовлетворение потребностей рынка труда в профессиональных кадрах, а также на исполнение обязанности государства по обеспечению условий для достойной жизни и свободного развития человека, в том числе и для реализации его способностей к труду. В рамках статьи рассмотрим ключевые направления данного процесса, а также постараемся выявить имеющиеся проблемы в каждом из них и предложить способы их решения.

В качестве одного из ключевых направлений цифрового обновления системы образования в условиях трансформации рынка труда можно назвать адаптацию федеральных государственных образовательных стандартов под требования профессиональных стандартов и потребности рынка труда, а также их пересмотр в части укрупнения профессий, специальностей и направлений подготовки с возможностью профилизации обучения. Только за прошлый год перечень

профессий среднего профессионального образования был сокращен на 86, а специальностей — на 6<sup>1</sup>. Вместе с тем далеко не по всем профессиям, специальностям и направлениям подготовки приняты федеральные государственные образовательные стандарты. В частности, из 102 специальностей высшего образования — специалитета приняты стандарты только по 77 из них<sup>2</sup>. Безусловно, отсутствие федеральных государственных образовательных стандартов негативно сказывается на качестве образования и существенно ограничивает возможности реализации права на образование. В то же время разработка этих актов происходит с привлечением ограниченного перечня работодателей. В такой ситуации федеральные органы исполнительной власти в процессе разработки стандартов ориентируются на мнения экспертного сообщества [1].

Вместе с тем цифровое обновление системы образования в условиях трансформации рынка труда связано и с обеспечением достойных условий труда для преподавателей, мастеров производственного обучения и профессорско-преподавательского состава. Сравнивая численность студентов с численностью преподавателей за 2010–2019 гг., можно увидеть, что численность студентов, обучающихся по программам подготовки специалистов среднего звена, приходящихся на одного преподавателя (мастера производственного обучения), за анализируемый период увеличилась на 28 %. При этом численность студентов, обучающихся по программам подготовки квалифицированных рабочих и служащих, приходящихся на одного преподавателя (мастера производственного обучения), за аналогичный период снизилась на 13 %. В то же время численность студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования, в расчете на одного члена профессорско-преподавательского состава вуза, уменьшилась на 10 %<sup>3</sup>. Кроме того, достойные условия труда зависят и от материальной базы образовательного учреждения. Например, преподавание IT-дисциплин немыслимо без персональных компьютеров. Однако далеко не все техникумы, колледжи и вузы одинаково ими оснащены. Так, в среднем по всей России на 1 000 студентов приходится 170 персональных компьютеров в профессиональных образовательных организациях и 262 — в образовательных организациях высшего образова-

---

<sup>1</sup> О внесении изменений в перечни профессий и специальностей среднего профессионального образования, утвержденные приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 октября 2013 г. № 1199; приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 3 декабря 2019 г. № 655.

<sup>2</sup> ФГОС ВО по специальностям // Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. URL: <http://fgosvo.ru/fgosvo/94/91/6>.

<sup>3</sup> Рассчитано по: *Статистические издания* // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204>.

ния. В то же время в разных регионах данные показатели или значительно меньше (например, 69 и 165 в Республике Ингушетия), или значительно выше (например, 366 и 763 в Чукотском автономном округе)<sup>1</sup>. Такая ситуация, безусловно, не соответствует заложенному в Конституции Российской Федерации принципу равной доступности образования<sup>2</sup>, а также и существенно ограничивает возможности обучающихся в части освоения цифровых компетенций и возможности преподавателей в выборе методик, средств и методов обучения. В дополнение, до сих пор не решен вопрос достойной оплаты труда преподавательского корпуса. По данным Росстата в 2021 г. она составляет 41 069 р. у преподавателей и мастеров производственного обучения<sup>3</sup>, у профессорско-преподавательского состава — 89 422 р.<sup>4</sup> Как видно, оплата труда профессорско-преподавательского состава в два раза превышает размер заработной платы преподавательского корпуса профессиональных образовательных организаций. В то же время на одного преподавателя (мастера производственного обучения) приходится на одного студента больше в сравнении с преподавателями вузов<sup>5</sup>. Кроме того, данные Росстата не отражают реального соотношения заработной платы к количеству ставок, занимаемых преподавателями. Вместе с тем контент-анализ 185 объявлений о вакансиях, размещенных на сайтах hh.ru, rabota66.ru, eburg.rabota.ru, trudvsem.ru (по состоянию на 15 октября 2021 г.) показывает, что заработная плата преподавателей и мастеров производственного обучения колледжей колеблется от 14 711 до 40 000 р., а в вузах для профессорско-преподавательского состава — от 30 000 до 40 000 р. Средняя заработная плата по вакансиям составляет порядка 25 000 р. в колледжах и 35 000 р. в вузах. В связи с этим вопрос о реформировании системы оплаты труда преподавательского

---

<sup>1</sup> Рассчитано по: *Статистические издания* // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204>.

<sup>2</sup> *Конституция* Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г.).

<sup>3</sup> *Средняя заработная плата преподавателей и мастеров производственного обучения образовательных организаций начального и среднего профессионального образования государственной и муниципальной форм собственности по субъектам Российской Федерации за январь — март 2021 г.* // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/KSQXIKwl/01-21-04.xlsx>.

<sup>4</sup> *Средняя заработная плата преподавателей образовательных организаций высшего профессионального образования государственной и муниципальной форм собственности по субъектам Российской Федерации за январь–сентябрь 2020 г.* // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/3zXYVH6S/04-20-05.xlsx>.

<sup>5</sup> Рассчитано по: *Статистические издания* // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204>.

корпуса является особенно актуальным, так как указанный в объявлениях о вакансиях уровень оплаты труда сложно назвать достойным.

Еще одним направлением «цифрового обновления» системы образования является распространение онлайн-обучения. Развитие образования в данном ключе было форсировано пандемией нового типа коронавируса, начавшейся в 2020 г. [2].

В условиях полного перехода на дистанционный формат обучения в кратчайшие сроки и студентам, и преподавателям пришлось освоить новые для них навыки работы с электронными образовательными ресурсами. Сложившаяся ситуация выявила технологическую, техническую, коммуникативную, методологическую, методическую, психологическую и организационную неготовность участников образовательного процесса к этому.

Полученный в ходе 2020 г. опыт перехода на онлайн-обучение требует системного изучения на основе междисциплинарного подхода и интеграции усилий специалистов в области социально-гуманитарных и технических наук.

Подводя итог, следует заметить, что система образования является «поставщиком» квалифицированной рабочей силы для рынка труда, вследствие чего образовательные программы должны максимально учитывать потребности работодателей и возрастающий спрос на цифровые компетенции как преподавателей, так и студентов. Представляется, что соответствующие цифровые компетенции должны в обязательном порядке появиться в новом профессиональном стандарте педагога профессионального образования, который в настоящее время находится на стадии разработки. В то же время процесс цифрового обновления системы образования в условиях трансформации рынка труда не завершен. Его реализация замедляется из-за низкого уровня технологической оснащенности образовательных учреждений, большой нагрузкой преподавательского корпуса и низкой оплатой их труда. Для решения указанных проблем необходимо увеличить финансирование системы образования. В случае ограниченности бюджетных средств государству следует рассмотреть вопрос о повышении налога на доходы более 5 млн р. до 17 % и полученные от этого средства направлять на цифровое обновление системы образования.

### **Библиографический список**

1. Долженко Р. А., Гиниева С. Б. О методологии исследования профессиональных экспертных сообществ и оценки их роли в развитии национальной системы квалификаций // Общество и экономика. 2021. № 4. С. 21–40.
2. Нарбут Н. П., Алешковский И. А., Гаспаршвили А. Т., Крухмалева О. В. Вынужденное дистанционное обучение как стимул технологических

изменений высшей школы России // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2020. № 3. С. 611–621.

3. *Чудиновских М. В.* Новые профессии и компетенции для поколения Z // Тенденции развития электронного образования в России и за рубежом: материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15 мая 2020 г.). Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2020. С. 199–202.

**Н. Б. Изакова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Роль компетенций персонала в управлении взаимоотношениями с клиентами на B2B рынке**

Рассмотрена корреляционно-регрессионная модель, позволяющая провести количественную оценку влияния компетенций персонала компании на результативность управления взаимоотношениями с потребителями на промышленном рынке. В качестве показателя результативности предлагается использовать уровень удовлетворенности потребителей. Модель апробирована на примере компании, реализующей трубную продукцию на российском рынке.

**Ключевые слова:** управление взаимоотношениями с клиентами; компетенции персонала; промышленный рынок.

Сильная конкуренция на современных B2B рынках способствует формированию высокой значимости корпоративных клиентов, в связи с чем актуальным становится вопрос о факторах, влияющих на результативность управления взаимоотношениями с клиентами и роли компетенций персонала в данном вопросе.

Методические аспекты управления взаимоотношениями с клиентами заключаются в существовании множества систем и моделей, позволяющих строить эффективные отношения на промышленных рынках. В широком смысле, система управления взаимоотношениями с потребителями — это идеология и философия ведения бизнеса, где первостепенное внимание уделяется потребителю, а одной из важнейших задач считается удовлетворение его потребностей.

На данный момент современными учеными разработано множество моделей управления маркетингом взаимоотношений на промышленных предприятиях, каждую из которых объединяет выделенная роль персонала в повышении эффективности взаимодействия и ценности сотрудничества для обеих сторон межфирменных отношений. Однако количественно определить влияние компетенций на результативность управления взаимоотношениями данные модели не позволяют. В связи с чем целью данного исследования является выбор и апробация модели, позволяющей оценить количественно уровень воздей-

ствия различных профессиональных компетенций сотрудников на результат управления взаимоотношениями с потребителями.

В модели Д. Шета и А. Парватияра роль компетенций сотрудников определена на всех этапах управления взаимоотношениями с клиентами: определение ролей, коммуникации, планирование, мотивация сотрудников, мониторинг результатов [3]. Исследования, проведенные Д. А. Лагутаевой, О. А. Третьяк, А. Ю. Григорьевым с помощью методов машинного обучения также показали, что компании, деятельность персонала которых в первую очередь направлена на реализацию ценностей потребителей, более финансово успешны и лучше «встроены» в систему рыночного взаимодействия [2].

Модель «4R» Э. Эттенберга ориентирована на результат, который желает получить потребитель [1]. Каждому инструменту комплекса маркетинга Э. Эттенберг присваивает по две ключевые маркетинговые компетенции: сервис, опыт, время, удобство, экспертиза, товар, затраты, рост. В рамках данных компетенций заложены фундаментальные навыки сотрудников, которые позволяют дифференцировать свою компанию на рынке от конкурирующих брендов [4]. К фундаментальным компетенциям сотрудников в рассматриваемой модели относятся не только хорошая работа персонала и знание товара и технологии, но и умение взаимодействовать в онлайн среде, создание доверия партнеров друг другу, формирование позитивного опыта взаимодействия, применение новых технологий привлечения потребителей, предоставление комфорта при приобретении и последующем использовании продукта, результативно выстроенный переговорный процесс продажи.

Опираясь на подход Э. Эттенберга, автор предлагает использовать корреляционно-регрессионную модель для оценки влияния компетенций персонала на результативность управления взаимоотношениями с потребителями на промышленном рынке. В качестве показателя результативности управления взаимоотношениями предлагается использовать уровень удовлетворенности потребителей.

Удовлетворенность потребителей на промышленном рынке ( $Y$ ) в модели автора рассматривается как функция зависимости от факторов клиентского опыта взаимодействия с компанией ( $x_i$ ):

$$Y = F(x_i), \quad (1)$$

где  $x_i$  — компетенции персонала по решению проблем и спорных вопросов, профессионализм менеджеров, быстрота отклика на запросы клиентов, удобство оформления и сопровождения заказа.

Предложенная модель апробирована автором на примере Акционерного общества Торговый дом «Уралтрубосталь», который входит в трубный дивизион ПАО «ЧТПЗ» и реализует трубную продукцию по всей территории Российской Федерации.

Был проведен опрос среди клиентов компании, которым было предложено оценить от 1 до 7 важность таких факторов как решение проблем и спорных вопросов, профессионализм менеджеров, быстрота отклика на запросы клиентов, удобство оформления и сопровождения заказа при выборе поставщика трубной продукции. Также клиенты оценивали по 10-балльной шкале уровень удовлетворенности работой с компанией.

Корреляционный анализ показал наличие статистически значимой корреляции между удовлетворенностью клиентов и фактором решения проблем клиентов ( $R = 0,601$ ,  $p = 0,00$ ), быстротой отклика на запросы клиентов ( $R = 0,682$ ,  $p = 0,01$ ) и удобством оформления и сопровождения заказа ( $R = 0,582$ ,  $p = 0,01$ ). При этом показатель фактора «квалификация менеджеров» продемонстрировал низкое значения коэффициента Пирсона ( $R = 0,202$ ), что, возможно, говорит о слишком общей трактовке данной компетенции.

Построенная регрессионная модель имеет вид:

$$Y = 1,132 + 0,503X_1 + 0,422X_2 + 0,809X_3, \quad (2)$$

(0,041)      (0,000)      (0,005)      (0,007)

где  $Y$  — удовлетворенность взаимодействием с компанией в целом;  $X_1$  — быстрота отклика на запросы клиентов;  $X_2$  — удобство оформления и сопровождения заказа;  $X_3$  — решение проблем клиентов.

Значение  $R$ -квадрат равно 0,845, коэффициенты регрессии статистически значимы. При росте уровня показателя быстроты отклика на запросы клиентов на 1 % удовлетворенность взаимодействием с компанией в целом увеличится на 0,503 %, повышение значения показателя удобства оформления и сопровождения заказа на 1 % обеспечивает рост удовлетворенности на 0,422 %, а рост показателя оценки решения проблем потребителей на 1 % повышает удовлетворенность взаимодействием с компанией на 0,809 % при прочих равных условиях.

Полученные в ходе исследования результаты позволяют сделать вывод о том, что Группе ЧТПЗ необходимо анализировать клиентский опыт по взаимодействию с сотрудниками компании и максимально направить усилия персонала на решение проблем клиентов, скорость отклика на их запросы, оптимизацию процессов оформления и сопровождения заказа.



Проведенное исследование подтверждает гипотезу о том, что развитие компетенций персонала по построению взаимоотношений с клиентами на промышленном рынке создает дополнительную ценность и ведет к росту уровня удовлетворенности потребителей взаимодействием с компанией. Следовательно, необходимо направить максимум усилий на развитие компетенций персонала, а также разработать систему мотивации, учитывающую уровень удовлетворенности потребителей взаимодействием с конкретными сотрудниками.

### Библиографический список

1. *Изакова Н. Б., Капустина Л. М.* Концептуальная модель управления маркетингом малого промышленного предприятия // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16, № 4. С. 796–809.
2. *Лагутаева Д. А., Третьяк О. А., Григорьев А. Ю.* Влияние маркетинговых практик на прибыльность компаний: исследование методом машинного обучения // Российский журнал менеджмента. 2016. Т. 14, № 4. С. 3–20.
3. *Шет Дж. Н., Парватияр А., Синха М.* Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений: обзор и синтез // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11, № 1. С. 63–94.
4. *Ettenberg E.* 4R — The Next Economy. Beijing: Enterprise Management Publishing House, 2003. 260 p.

**А. А. Илюхин, С. В. Илюхина**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

### Воспроизводство трудовых ресурсов и современные особенности развития института семьи

Цель исследования – выявление и оценка основных факторов, влияющих на развитие института семьи, как основы воспроизводства трудовых ресурсов Российской Федерации, Уральского федерального округа и Свердловской области. Выявлено, что благоприятные условия экономики и социума мотивируют людей вступать в брак, а увеличение числа разводов сокращает ожидаемую продолжительность жизни. Сделаны выводы о необходимости государственной мотивации укрепления семейных ценностей.

**Ключевые слова:** воспроизводство трудовых ресурсов; семейные ценности; факторы института семьи.

В основе процессов воспроизводства трудовых ресурсов лежат семейные ценности и отношения. Семья как институт определяет количество и качество трудовых ресурсов. В семье посредством рождения детей, защиты здоровья, обеспечения социализации, воспитания, закладываются основы способностей и возможностей человека, определяя количественные и качественные характеристики трудовых ресурсов.

Значительный вклад в исследование института семьи, уровня и качества жизни населения во взаимосвязи с социально-экономическими факторами воспроизводства трудовых ресурсов внесли С. Айвазян, Н. Волгин, В. Мхитарян и др. [1; 3; 5; 6]. Исследования отечественных и зарубежных ученых являлись фундаментом для определения факторов, оказывающих существенное влияние на семейные отношения [3; 4]. Обобщенно факторы, влияющие на семейные отношения, можно разделить на: социально-демографические и экономические факторы, социально-психологические индикаторы. Практически все социальные институты подвергаются трансформации с течением времени, семья — понятие не только социальное, но и правовое. Эпоха потребления ориентирует современных молодых людей на получение от жизни максимального удовольствия, или навязывает идеологию конюмеризма. Индустрия потребления насыщает общество новыми образцами, которыми следует обладать, а также потребностями и желаниями, которые надо удовлетворять. Так потребление превращается в бесконечный процесс обладания новым, насыщение которым мимолетно, поскольку общество потребления предлагает их в огромном количестве [2; 5].

Цель исследования — выявление и оценка основных факторов, влияющих на развитие института семьи как основы воспроизводства трудовых ресурсов РФ, УрФО и Свердловской области. Исследование основано на научных методах диалектики и логики, научной абстракции, экспертных оценок, моделирования, прогнозирования, экономико-статистического и логического анализа. Используются методы прикладной статистики. Для целей прогнозирования применялись методы среднего абсолютного прироста. Данные полученные из официальной статистики, опубликованной на сайтах Федеральной службы государственной статистики.

Из всех возможных факторов, влияющих на семейные отношения, были выделены наиболее значимые, по мнению авторов. Прежде всего была исследована статистика стабильности семьи по соотношению браков и разводов (см. таблицу).

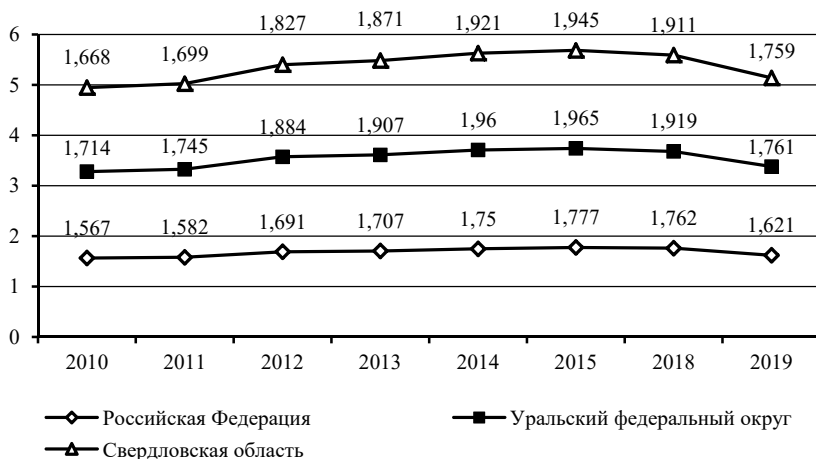
**Соотношение браков и разводов (количество разводов на 1 000 браков) в 2010–2019 гг.**

Объект исследования/показатели	2010	2019	Средняя	Средний абсолютный прирост	Прогноз на 2025 г.
РФ	526	582	550,3	5,60	689,51
УрФО	562	628	592,5	6,64	720,56
Свердловская область	524	605	561,0	6,89	710,00

Проведенный анализ и прогноз выявили устойчивую негативную тенденцию роста разводов как в целом по РФ, так и по исследованным

регионам. Особенно деструктивно выглядит ситуация в УрФО, расчет прогноза показал, что в Свердловской области к 2025 г. число разводов увеличится с 524 в 2010 г. до 710 в 2025 г.

Исследование процессов рождаемости выявило следующие тенденции. По РФ в среднем 12,85 чел. (на 1 000 чел. населения) при среднегодовом отрицательном приросте — 0,14 чел., убыль составляла 2 % в год, прогноз на 2025 г. в среднем составит 11,35 чел. Суммарный коэффициент рождаемости так же имеет устойчивую тенденцию к падению с 2014 г., особенно по УрФО и Свердловской области (рис. 1).

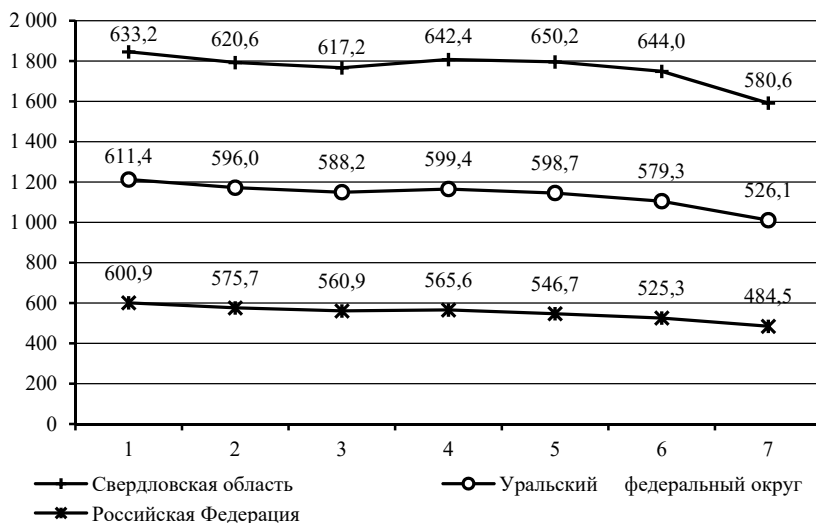


**Рис. 1.** Суммарный коэффициент рождаемости (число детей на 1 женщину)

Также был исследован фактор смертности населения в трудоспособном возрасте. Статистический анализ смертности населения в трудоспособном возрасте (рис. 2) выявил благоприятные тенденции. На территории РФ во временном периоде с 2010 по 2019 г., позволяет сделать вывод о том, что на 100 000 чел. в среднем приходится 561 умерший. Средний темп роста равен 96,23 %, прироста — 3,77 %. Средний абсолютный прирост равен — 21,36. Смертность к 2025 г. может составить 356 чел. или понижение показателя к 2019 г. — 26,5 %.

С целью достоверной логической интерпретации полученных результатов статистического анализа демографических процессов, определяющих развитие института семьи как основы воспроизводства трудовых ресурсов авторы провели социально-экономическое исследование мнений и оценок о семейных и жизненных ценностях. В опросе

приняли участие около 400 респондентов, им было предложено оценить от 1 балла (наименьшее влияние) до 10 баллов (наивысшее влияние) основные ценности и тревоги, связанные с институтом семьи.



**Рис. 2.** Динамика смертности населения (без показателя смертности от внешних причин) по числу умерших на 100 000 чел. населения за 2010–2019 гг.

Обобщение полученных результатов позволяет констатировать следующее. Для 90 % опрошенных наиболее важным в семейных отношениях является любовь, 62,2 % — хотят иметь детей, 18,5 % — решить финансовые проблемы, 13,3 % — другое. 68 % полагают, что причиной низкой рождаемости в России является падение уровня жизни населения, 73 % предпочитают завести 1–2 ребенка, 73 % считают, что государство должно предоставить жилье многодетным семьям, 57 % за то, чтобы увеличить детское пособие, 62 % одобряет выдачу материнского капитала наличными.

Вновь возникшие стереотипы в развитии семейно-брачных отношений усугубляют ситуацию с рождаемостью. Число регистрируемых браков в России остается практически на одном уровне, но и уровень разводов остается весьма устойчивым. У состоящих в браке выше удовлетворенность жизнью, дольше живут, меньше болеют.

В результате исследования было определено, что благоприятные условия экономики и социума мотивируют людей вступать в браки, а увеличение разводов сокращает ожидаемую продолжительность

жизни. На основе этих выявленных закономерностей должна строиться социально-экономическая политика государства в области стимулирования браков, рождаемости и поддержки молодых семей. Следует разрабатывать и реализовывать новые формы такой поддержки: расширение типов семей, на которые будет распространяться основная доля мер господдержки, увеличение мер финансовой поддержки родителей, находящихся в отпуске по уходу за малолетним ребенком, обеспечение реальной доступности детских дошкольных учреждений, культивирование социокультурными нормам и традиций многодетных семей и т. п.

### Библиографический список

1. Айвазян С. А., Афанасьев М. Ю., Кудров А. В. Индикаторы основных направлений социально-экономического развития и их агрегаты в пространстве характеристик региональной дифференциации // Прикладная эконометрика. 2019. № 2 (54). С. 51–69.
2. Бодрийяр Ж. Общество потребления. Его мифы и структуры / пер. на рус. Е. А. Самарской. М., 2006. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/3464/3468>.
3. Илюхин А. А., Илюхина С. В. Социальная инфраструктура села в системе воспроизводства трудового потенциала аграрной сферы // Челябинский гуманитарий. 2009. № 1 (7). С. 21–28.
4. Макаров В. Л., Айвазян С. А., Афанасьев М. Ю., Бахтизин А. Р., Наваян А. М. Оценка эффективности регионов РФ с учетом интеллектуального капитала, характеристик готовности к инновациям, уровня благосостояния и качества жизни населения // Экономика региона. 2014. № 4 (40). С. 9–30.
5. Молчанова Е. В. Взаимосвязь социально-экономических факторов и семейно-брачных отношений в России // Современные исследования социальных проблем. 2015. № 6 (50). С. 616–630.
6. Мхитарян В. С., Сарычева Т. В. Прогнозирование занятости населения в Российской Федерации по видам экономической деятельности // Вопросы статистики. 2017. № 3. С. 18–29.

**Т. А. Камарова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Трансформация пула востребованных компетенций выпускников для успешного трудоустройства на рынке труда<sup>1</sup>**

Представлена часть результатов анализа вакансий работодателей г. Екатеринбурга, опубликованных в ежегодных университетских сборниках для выпускников вуза. Цель работы – выявить основные надпрофессиональные компетенции, которые предпочитают видеть работодатели у выпускников при трудоустройстве в компанию. Исходя из цели, были поставлены основные задачи: провести анализ трансформации востребованных компетенций выпускников для успешного трудоустройства на рынке труда, составить рейтинг наиболее важных компетенций в динамике за период 2019–2021 гг.

**Ключевые слова:** рынок труда; компетенции; надпрофессиональные компетенции; высшее образование.

Пандемия коронавируса COVID-19 повлияла на глобальные изменения во всех сферах человеческой деятельности: здравоохранения, социальной, экономической. Трансформация произошла и на рынке труда, где наряду с традиционным форматом занятости все большую долю занимает нетрадиционная занятость: дистанционная (удаленная), проектная, временная, частичная, gig-занятость, занятость с гибкими условиями работы. Можно отметить, что пандемия коронавируса стала катализатором масштабных перемен на рынке труда, которые происходили уже несколько лет. Вместе с этим под влиянием диджитализации, новых течений и всех трансформаций экономики происходят революционные изменения требований к компетенциям соискателей, где надпрофессиональные навыки и компетенции становятся ключевыми. Современным компаниям становится важно, чтобы их будущие сотрудники были гибкими и готовыми к обучению на постоянной основе, способными адаптироваться к быстроменяющимся условиям.

По данным BCG в России 34 млн чел. не обладают нужными компетенциями для работы [1]. Эту проблему подтверждают результаты исследования международной рекрутинговой компании «HAYS», проведенного в 2020 г. среди 545 работодателей (российских и зарубежных компаний, ведущих свою деятельность в нашей стране), где 65 % компаний испытывают трудности в поиске работников на рынке труда с нужными компетенциями; данный показатель является максимальным за последние десятилетия [3]. По прогнозам 40 % работода-

---

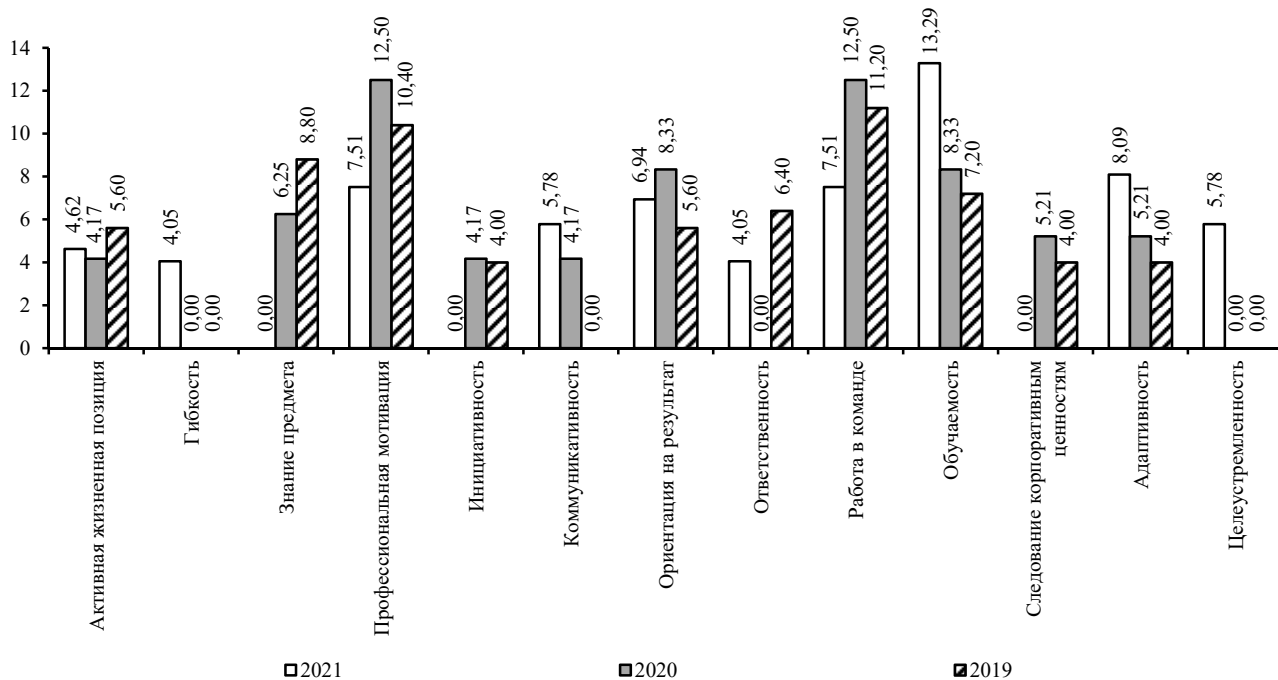
<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-29-07435 «Теоретико-методологические аспекты формирования надпрофессиональных компетенций студентов высших учебных заведений».

телей ожидается, что в ближайшее время проблема дефицита квалифицированных кадров продолжится. Для успешного трудоустройства соискателю нужно быть в тренде текущих изменений рынка труда, требований работодателей. Учитывая тот факт, что приобретение надпрофессиональных компетенций требует больше времени, чем получение профессиональных, студентам нужно уже сейчас позаботиться о своем будущем: учитывать происходящие изменения и развивать необходимые навыки.

Научный интерес к теме развития надпрофессиональных компетенций растет с каждым годом, особенно он проявляется в образовательной среде. Во многих работах отечественных ученых развитие надпрофессиональных компетенций у студентов раскрывается с позиции компетенций будущего. В своих работах авторы изучают вопросы развития надпрофессиональных компетенций студентов университетов, которые позволят выпускнику вуза быстро ориентироваться и адаптироваться к задачам и вызовам окружающей среды, при этом, отмечается взаимосвязь развития навыков с личностно-ориентированной образовательной средой и уровнем вовлеченности внутренних стейкхолдеров [5]. Коллективы ученых в своих исследованиях рассматривают важность формирования надпрофессиональных компетенций будущих преподавателей современной образовательной среды для удовлетворенности студентов [2; 6]. В своих работах авторы исследуют современное состояние рынка труда и его влияние на востребованность развития внутреннего предпринимательства [9], на трансформацию запросов работодателей в части надпрофессиональных компетенций [4; 7].

Далее рассмотрим десять самых востребованных компетенций (навыков), которые предпочитают видеть работодатели у выпускников одного из ведущих вузов г. Екатеринбурга. Ранее автор в своих работах проводил анализ структуры надпрофессиональных компетенций студентов высшего образования, в том числе в зависимости от направления подготовки, необходимых в дальнейшем выпускнику для трудоустройства в компанию [8]. Рейтинг компетенций за 2019–2021 гг. был составлен на основе анализа вакансий компаний г. Екатеринбурга, опубликованных в ежегодном университетском сборнике, направленном на информирование студентов о существующих вакансиях и требованиях к ним (см. рисунок).

Можно отметить, что в 2021 г., в «постпандемийный период» одним из наиболее востребованных навыков является способность к обучению, т. е. современные условия требуют постоянно учиться, обновляя свои знания. Вторым по значимости навыком является способность к адаптации, что естественно, учитывая скорость изменений, которые особенно остро проявились в период пандемии коронавируса.



Топ-10 компетенций, востребованных работодателями



По результатам опроса, проведенного «Deloitte» в 2020 г. среди 6 000 руководителей из разных стран, лишь 17 % опрошенных отметили высокую степень готовности сотрудников к обучению и адаптации [10]. При этом необходимость в новых навыках уже сейчас отметили более половины респондентов, и предположили, что в 2023 г. будет необходимость в обучении порядка 50–100 % персонала для получения на тот момент нужных навыков и компетенций.

Анализируя трансформацию востребованных компетенций выпускников за рассматриваемый период, можно отметить, что подтверждается мировой тренд ухода профессиональных навыков на второй план, особенно это проявляется в 2021 г. Появились требования к наличию таких компетенций как гибкость, кроме того, работодатели хотят видеть в выпускниках способность к нестандартным решениям и многозадачности. Таким образом, по мере изменения среды отмечается изменения востребованности к необходимым для компании навыкам и компетенциям своих потенциальных сотрудников.

Можно сделать вывод, что в современных условиях для успешного трудоустройства выпускника на рынке труда, для того чтобы он в дальнейшем оставался востребованным в профессиональной сфере и был профессионалом своего дела, необходимо следить за современными трендами и трансформацией рынка труда, постоянно приобретать необходимые новые навыки в быстро меняющейся реальности.

### Библиографический список

1. Бутенко В., Полунин К., Котов И., Степаненко А., Сычева Е., Занина Е., Лопр S., Rudenko V., Topolskaya E. Россия 2025: от кадров к талантам. The Boston Consulting Group, 2017. 72 с.
2. Гнатышина Е. А., Евлова Е. В., Малышева Е. В. Надпрофессиональные компетенции педагогов: результаты теоретического и эмпирического исследования // Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета. 2020. № 3 (156). С. 72–96. DOI: 10.25588/CSPU.2020.156.3.005.
3. Исследование рынка труда и заработных плат в России. Время новых возможностей. Nays plc 2020. HAYS, 2021. 256 с.
4. Кулакова О. С. Надпрофессиональные компетенции и их значение // Вопросы трудового права. 2021. № 2. С. 100–105. DOI 10.33920/pol-2-2102-03.
5. Пеша А. В., Назаров А. В. Надпрофессиональные навыки и вовлеченность в высшем учебном заведении // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2021. Т. 10, № 2 (35). С. 224–228. DOI 10.26140/anip-2021-1002-0055.
6. Пеша А. В., Шрамко Н. В., Николаева М. А. Образовательная среда вуза как фактор развития надпрофессиональных компетенций будущих педагогов // Современная высшая школа: инновационный аспект. 2021. Т. 13, № 2 (52). С. 74–84. DOI 10.7442/2071-9620-2021-13-2-74-84.

7. *Пряженников М. О.* Надпрофессиональные компетенции работников в эпоху новой коронавирусной инфекции (COVID-19) // За права трудящихся! Защита социально-трудовых прав работников в изменяющемся мире: возможности и ограничения: материалы Шестой Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 9–10 декабря 2020 г.). Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. юрид. ун-та, 2021. С. 114–118.

8. *Развитие* и оценка надпрофессиональных компетенций студентов университетов: теоретико-методологические основы / А. В. Пеша, М. Н. Шавровская, М. А. Николаева и др.; под общ. ред. А. В. Пеша. Казань: Бук, 2020. 248 с.

9. *Шавровская М. Н., Бородина О. Н.* Развитие внутреннего предпринимательства: кейс компании Омского региона // Инфокоммуникационные технологии: актуальные вопросы цифровой экономики: сб. науч. тр. I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 17–18 февраля 2021 г.). Новосибирск: Сиб. гос. ун-т телекоммуникаций и информатики, 2021. С. 327–331.

10. *Deloitte.* COVID-19 The upskilling imperative. Building a future-ready workforce for the AI age. Deloitte Design Studio, Canada, 2020. 22 p.

**М. В. Клейменов**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Готовность студентов экономического вуза работать в бизнесе**

Автор приводит некоторые выводы по двум социологическим исследованиям. Первое исследование – по теме готовности студентов открыть собственное дело после окончания вуза – было выполнено методом онлайн-опроса ( $n = 655$ ), а второе исследование – по теме построения студентами карьерных планов – было проведено методом фокус-групп (6 шт.). Большинство студентов экономического вуза готовы открыть собственное дело, но барьерами для этого могут стать социально-экономические факторы современного общества и отсутствие необходимых знаний по теме открытия бизнеса. Во время учебы студенты пробуют выстроить карьерный план, задумываются о дальнейшем месте работы.

**Ключевые слова:** высшее образование; карьерные планы; предпринимательство; студенты.

Развитие предпринимательства является важным для всех регионов нашей страны. Экономические вузы могут стать основными поставщиками кадров в области предпринимательства [1]. Улучшение уровня жизни населения тоже можно связать с повышением численности предпринимателей в обществе [3].

Весной 2021 г. лаборатория кафедры прикладной социологии УрГЭУ проводила серию исследований, посвященных тематике профессиональной ориентации студентов экономического университета. Нами был проведен онлайн-опрос студентов на тему «Готовность студентов УрГЭУ открыть свое дело и вести собственный бизнес» ( $n = 655$ ), а также серия фокус-групп со студентами по теме «Карьер-

ные планы студентов УрГЭУ» (6 фокус-групп,  $n = 84$ ). Объектом исследования выступили студенты всех курсов обучения очной формы обучения бакалавриата УрГЭУ. Мы применили квотную выборку по критерию принадлежности учащихся к Институтам университета и курсам. Сбор информации при опросе производился с помощью размещения онлайн-инструментов Google на сайте Портфолио студента. Фокус-группы проводили в онлайн-формате (MS Teams).

Первое исследование заключалась в том, чтобы определить динамику заинтересованности студентов к открытию своего дела в процессе обучения, в том числе в разрезе направлений подготовки.

До поступления в университет каждый второй студент (50,9 %) намеревался открыть собственный бизнес после получения высшего образования. Почти треть студентов (30 %) не планировали открыть дело; 18,9 % опрошенных затруднились ответить на заданный вопрос. Какова ситуация на сегодняшний день? Примерно половина опрошенных (48,4 %) готовы после окончания высшего образования заниматься бизнесом. Почти 27 % не планируют открывать свое дело после получения диплома; 24,7 % студентов затрудняются ответить на поставленный вопрос. Иными словами, ситуация существенно не изменилась. Но для открытия своего дела студентам вузов и колледжей не хватает знаний [2]. При этом студенты невысоко оценили теоретическую и практическую подготовку в нашем вузе — в среднем 3 балла по 5-балльной шкале, и требуют более глубокого анализа феноменов предпринимательства, рынка товаров и бизнес-среды в целом.

Данные показывают (табл. 1), что произошло резкое падение планирования вести собственный бизнес среди студентов направлений подготовок «Туризм» (падение с 70 % до 37 %), «Управление персоналом» (падение с 45 % до 27 %), «Биотехнология» (падение с 62 % до 43 %). Сравнительно небольшое падение произошло среди направлений подготовок «Сервис» (падение с 60 % до 50 %), «Технологические машины и оборудование» (падение с 53 % до 46 %), «Управление качеством» (падение с 55 % до 44 %), «Юриспруденция» (падение с 44 % до 31 %). Но также мы выявили и рост числа студентов, планирующих открыть свой бизнес, среди направлений подготовок «Математическое обеспечение и администрирование информационных систем» (рост с 33 % до 40 %), «Менеджмент» (рост с 55 % до 61 %), «Информационная безопасность» (рост с 52 % до 64 %), «Товароведение» (рост с 20 % до 33 %).

Отвечая на вопрос об основных преимуществах ведения бизнеса, больше всего студенты в онлайн-опросе считают, что важно «быть профессионалом своего дела» — 22 %. На втором месте стоит «высокий доход» — 19 % и «создавать полезный или уникальный про-

дукт» — 18 %. На третьем месте расположились «гармоничное сочетание личной жизни и работы» — 13 % и «быть свободным, независимым» — 13 %. Если мы будем говорить о содержании карьерных планов, то участники фокус-групп — **продвижение по службе** — 39 %.

Таблица 1

**Сравнительный анализ данных по желанию открыть и вести бизнес после получения высшего образования до поступления в вуз и во время обучения в вузе (разрез по направлениям подготовки), %**

№ п/п	Направление подготовки	Планировали (до поступления в университет)	Планируют (в настоящее время)
1.	Туризм	70,8	37,5
2.	Управление персоналом	45,5	27,3
3.	Биотехнология	62,5	43,8
4.	Сервис	60,0	50,0
5.	Технологические машины и оборудование	53,8	46,2
6.	Управление качеством	55,9	44,1
7.	Юриспруденция	44,4	31,7
8.	Математическое обеспечение и администрирование информационных систем	33,3	40,0
9.	Менеджмент	55,4	61,5
10.	Информационная безопасность	52,9	64,7
11.	Товароведение	20,0	33,3

Студенты готовы планировать свою карьеру уже обучаясь в вузе. Какие карьерные мероприятия предпочтительны для студентов? В тройку лидеров (табл. 2) вошли **«оплачиваемые стажировки по специальности», «очные экскурсии в организации» и «встречи с работодателями в стенах вуза»**. Онлайн-формат встреч студентов не пользуется успехом. Участники фокус-групп сказали, что на это возможно повлиял дистанционный формат обучения: *«онлайн-формат уже достал»*. Студенты не считают, что в онлайн-формате можно объективно оценить возможности организации, посмотреть на компанию всесторонне. Участники фокус-групп несколько более негативно отнеслись к ярмаркам вакансий в стенах вуза — поставили их на 8-е место. Респонденты отмечали, что ярмарки вакансий в стенах вуза им меньше нравятся, поскольку они не совсем удачно организованы: *«просто много столов и за каждым сидит работодатель, а студенты просто ходят от стола к столу»*. Участники фокус-групп не считают ярмарки вакансий эффективным мероприятием, студенты предлагают сделать такие ярмарки более структурированными, чтобы студент не просто ходил от стола к столу, а была определенная понятная схема меропри-

ятия: «я считаю, что их (работодателей) надо сгруппировать, может разделить на разные залы даже». Встречи с работодателями также поставлены на высокое место в рейтинге мероприятий (3 ранг). Участники фокус-групп хорошо отзывались об этих мероприятиях. Неоплачиваемые стажировки по специальности заняли одно из последних мест в рейтинге (7 ранг). Участники фокус-групп защищали данное мероприятие, отмечая важность опыта работы, однако пояснили, что «труд должен оплачиваться, стипендия у студента маленькая — месячный проезд в общественном транспорте».

Т а б л и ц а 2

**Рейтинг карьерных мероприятий по мнению студентов бакалавриата, ранги**

№ п/п	Варианты ответа	Ранги
1.	<b>Оплачиваемые стажировки по специальности</b>	<b>1</b>
2.	<b>Очные экскурсии в организации</b>	<b>3</b>
3.	<b>Встречи с работодателями в стенах вуза</b>	<b>2</b>
4.	Ярмарки вакансий в стенах вуза	8
5.	Профессиональные консультации со специалистами	4
6.	Индивидуальные консультации с карьерными специалистами	5
7.	Профессиональные конкурсы от работодателей (с призовым фондом)	5
8.	Неоплачиваемые стажировки по специальности	7
9.	Онлайн-ярмарки вакансий	6
10.	Онлайн-экскурсии по организации	9

В заключение необходимо отметить, что половина студентов экономического вуза готовы стать предпринимателями после окончания. Если мы посмотрим по направлениям подготовки, то больше всего готовы открыть собственное дело и вести бизнес студенты направлений, связанных с организацией питания, пищевыми технологиями и сервисом, менее — студенты направлений по менеджменту, государственному и муниципальному управлению. При этом студенты невысоко оценили теоретическую и практическую подготовку в нашем вузе, и поэтому требуют более глубокого анализа такого феномена как предпринимательства, а также рынка товаров и бизнес-среды в целом. Студенты в целом готовы участвовать в мероприятиях, посвященных развитию и построению карьеры, но большой упор делают на том, что события должны быть интересны студентам (не обязательно касаться будущей профессии, могут быть и психологические мастер-классы), не повторялись очень часто (не напоминали учебные занятия, лекции и практические занятия).

## Библиографический список

1. Кузменко Ю. Г., Балдина Ю. А., Резепин А. В. Развитие малого и среднего бизнеса как фактор устойчивого развития региона (на примере Челябинской области) // Интернет-журнал «Науковедение». 2017. Т. 9, № 4. С. 41.

2. Халиуллина Р. Ф. Формирование предпринимательской культуры в VUCA-мире у студентов СПО // Национальная безопасность и молодежная политика: киберсоциализация и трансформация ценностей VUCA-мира: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Челябинск, 21–22 апреля 2021 г.). Челябинск: Изд-во Южно-Урал. гос. гуманитар.-педагог. ун-та, 2021. С. 79–83.

3. Юричева Е. Ю. Факторы уровня жизни населения // Актуальные проблемы экономики современной России: сб. материалов Всерос. (национальной) науч.-практ. конф. (Йошкар-Ола, 25 марта 2019 г.). Йошкар-Ола: Марийский гос. ун-т, 2019. С. 113–115.

**Е. Г. Корнильцева**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Проблемы трудоустройства коренного населения Среднего Приобья**

Целью представленного в статье исследования выступает анализ проблемы трудоустройства коренного населения Среднего Приобья. Задачи исследования: определение понятия «коренные народы Севера», изучение специфики трудоустройства местного населения. Объектом являются коренные народы Севера, проживающие на данной территории. Используемые методы: анкетирование и анализ статистики.

**Ключевые слова:** коренные народы Севера; трудоустройство; нефтегазовый комплекс.

Результатом воздействия нефтегазового комплекса на экономику автономных округов Тюменского Севера явилось интенсивное промышленное развитие сырьевых территорий и формирование моноотраслевой структуры хозяйства. Мировая практика развития аналогичных регионов показывает, что функционирование нефтегазового комплекса должно сопровождаться интенсивным развитием альтернативных отраслей хозяйства за счет накапливаемого в период активного развития финансового капитала. В этом случае территория в своем социально-экономическом развитии перестает быть всецело зависимой от нефтегазового комплекса. Последний остается основным, но не единственным определяющим сектором экономики. Реальная ситуация в округе складывается иначе. Доходы от добычи нефти и газа поступали на текущие нужды государства и не закладывались в качестве основы будущего роста доходов и финансового обеспечения территории собственно нефтяного района или автономного округа в целом. Интен-

сивное формирование моноотраслевой структуры экономики автономного округа и районов сопровождалось созданием многочисленных предприятий, обслуживающих нефтяной комплекс. Все это вызвало искусственный рост потребности в трудовых ресурсах, которая удовлетворялась за счет притока миграционного населения. Население автономного округа с 1960 г. увеличилось в 10 раз, а процентное отношение коренного национального населения снизилось, соответственно, до 2,2 к общему количеству населения округа.

Под термином «коренные малочисленные народы Севера» принято понимать народы численностью менее 50 тыс. чел., проживающие в северных районах России, на территориях традиционного расселения своих предков, сохраняющие традиционные образ жизни, хозяйствование и промыслы и осознающие себя самостоятельными этническими общностями<sup>1</sup>.

По данным частичной переписи населения, численность коренных малочисленных народов Севера по округу составляла: в 1970 г. — 19 846 чел., в 1989 г. — 19 598, в 1996 г. — 28 268 чел. За период с 1988 г. по 1993 г. увеличение численности коренного национального населения произошло в результате тщательного учета всех жителей малочисленных народов Севера (МНС), в том числе от смешанных браков. Полный учет всех жителей МНС стал возможен в результате принятия ряда льгот, компенсационных выплат и выдачи пособий малоимущим жителям коренной национальности. В 1995 г. естественный прирост среди коренных малочисленных народов по округу снизился до уровня 0,5 %, а вот численность хантов — коренного населения Ханты-Мансийского округа — на 2020 г. составляла немногим более 1 %, хотя в советский период их проживало более 9 %<sup>2</sup>. На 1 января 2019 г. на территории автономного округа зарегистрировано 30 646 чел. коренных малочисленных народов Севера, что составляет 1,8 % от численности постоянного населения<sup>3</sup>.

Долгие годы основными предприятиями по ведению традиционных видов хозяйственной деятельности среди коренного национального населения в Сургутском районе были Сургутский рыбокомбинат и коопзверопромхоз. Ежегодно ими было охвачено постоянной работой около 570 чел. из числа коренной национальности. Но промыш-

---

<sup>1</sup> Федеральное и региональное законодательство о национальных меньшинствах. URL: <https://indem.ru/Ceprs/Minorities/LegislNatMi.htm>.

<sup>2</sup> Население Ханты-Мансийского автономного округа по данным Росстат. URL: <https://rosinfostat.ru/naselenie-hmao/>.

<sup>3</sup> В ХМАО численность коренного населения снизилась на 5 % за 9 лет. URL: <https://www.ugrapro.ru/2020/01/27/v-hmao-chislennost-korennoego-naseleniya-snizilas-na-5-za-9-let/>.

ленное освоение территории, рост инфляции и возникшие на этой почве трудности во взаимоотношениях с поставщиками привели к сокращению заготовок продукции, что серьезно сказалось на рентабельности этих предприятий.

Отсутствие средств связи, отдаленность промысловых угодий от центральных баз влечет большие транспортные расходы, что, в свою очередь, влияет на себестоимость продукции. Предприятия, занятые традиционными (сезонными) отраслями производства, не могут развиваться нормально при существующей налоговой политике. Таким образом, продукция традиционных отраслей становится неконкурентоспособной.

В целях поддержки экономического, социального благосостояния коренного национального населения в сельских администрациях района открылся ряд муниципальных предприятий, но они не выдержали последствий инфляционных процессов и распались. Учитывая сложность существования предприятий, связанных с развитием традиционных отраслей производства, в которых могли бы работать представители коренной национальности, администрация Сургутского района пришла к выводу, что предприятие, ведущее только традиционное хозяйство, не способно в существующей обстановке развиваться, оно обречено на вымирание. Многие учащиеся после 5–8 класса оставляли учебу и выезжали в лес к родителям, помогали вести традиционное хозяйство. Только в последние десятилетия часть молодежи из глубинки стала поступать в колледжи для получения рабочих профессий или в вузы. Девушки, как и в прошлые годы, больше поступали на гуманитарные специальности, молодые люди получали рабочие профессии: водителя, тракториста, электросварщика и пр.

В то же время при постоянном отсутствии специалистов со средним и высшим образованием в традиционных отраслях хозяйства до последнего времени не было налажено обучение по специальностям — охотовед, ветеринар, специалист рыбной промышленности, а также строитель, эколог, инженер нефтедобычи, юрист и т. д.

Ведение традиционного хозяйства на родовом угодье занимает много времени у всех членов семьи, особенно если семья содержит определенное поголовье оленей. При этом заниматься оленями зимой намного легче, чем весной и летом, когда много времени приходится затрачивать на заготовку валежника, мха для окуливания стада, нужен постоянный присмотр за молодняком, всем стадом. Кроме того, приходится попутно заниматься рыболовством и охотой, чтобы пополнять запасы продуктов питания. Летом проводится подготовка снаряжения на зиму, шитье новой и ремонт старой одежды. В это время большая часть работы в стойбище ложится на женщин и детей.



Даже в таком случае коренное население невозможно по закону считать трудозанятым, так как трудовые отношения не оформлены на уровне какого-либо предприятия. Закон Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 4 декабря 2001 г. № 85-оз «О традиционных видах деятельности коренных малочисленных народов севера в Ханты-Мансийском автономном округе» ставит целью предоставление мер поддержки традиционной хозяйственной деятельности. Лицам, относящимся к коренным малочисленным народам Севера, общинам коренных малочисленных народов Севера в соответствии с федеральным законодательством предоставляются пастбища для разведения, содержания и выпаса оленей и лошадей в местах традиционного проживания и традиционной хозяйственной деятельности указанных народов.

Регистрация безработного населения из числа малочисленных народностей Севера осуществляется в рамках Закона РФ «О занятости населения в Российской Федерации», регистрация ведется специалистами служб занятости и работниками сельских администраций по соглашению со службой занятости. Проведение подобной работы в малых населенных пунктах и стойбищах центрами занятости населения районов не представляется возможным из-за отдаленности и нерегулярной транспортной связи. Таким образом, по результатам социологических исследований, более половины респондентов относят безработицу к самым острым проблемам, стоящим перед жителями их поселков [1; 2].

#### Библиографический список

1. *Мархинин В. В., Удалова И. В.* Межэтническое сообщество Югры: состояние, динамика и перспективы (по материалам социологических опросов 2004–2014 годов) // Сибирский философский журнал. 2016. Т. 14, № 2. С. 115–129.
2. *Kuznetsov A., Ermakov Yu.* INDUSTRY 4.0 and Problems of Labor Migration // Proceedings of scientific papers from the international scientific conference The Impact of INDUSTRY 4.0 on Job Creation 2019. — Alexander Dubček University in Trenčín, Faculty of Social and Economic Relations. 2020. P. 254–259.

## **Рабочие-мигранты на рынке труда Ханты-Мансийского автономного округа**

Предлагается обзор современного состояния проблемы рабочих-мигрантов в районах Обского Севера. Объектом исследования выступают представители разных национальностей, прибывающие на территорию Ханты-Мансийского автономного округа из ближнего зарубежья. Целью исследования является анализ некоторых аспектов миграционных процессов, происходящих на Тюменском Севере. Задачи: на основе интерпретации результатов полевых социологических исследований показать положение приезжих на региональном рынке труда, обозначить тенденции в сфере межнациональных отношений. Используемые методы: анкетный опрос, интервью, изучение документов.

**Ключевые слова:** рабочие-мигранты; ближнее зарубежье; рынок труда.

Отдельные грани обозначенной темы, как правило, в связи с вопросами местного самоуправления и социально-экономического развития территорий артикулировались в работах В. В. Мархинина, И. В. Удаловой, Н. А. Бутенко, О. М. Горовой, Л. Б. Осиповой и др.

Объектом настоящего исследования выступают представители разных национальностей, прибывающие на территорию Ханты-Мансийского автономного округа из ближнего зарубежья. Целью является анализ некоторых аспектов миграционных процессов, происходящих на Тюменском Севере. Отсюда задача: на основе интерпретации результатов полевых социологических исследований показать положение приезжих на региональном рынке труда и происходящие из сложившегося расклада тенденции в сфере межнациональных отношений. Применяются традиционные в прикладной социологии методы: анкетный опрос, интервью, изучение документов.

Под термином «миграция» принято понимать изменение места жительства, связанное с перемещениями. Однако социально-экономические проблемы при миграционных процессах не исчезают (на что обычно делается расчет), а даже обостряются, что подтверждают результаты социологических опросов, проводимых в Ханты-Мансийском автономном округе [1].

Ряд исследований, организованных Институтом философии и права СО РАН и Сургутским государственным университетом в Ханты-Мансийском автономном округе, показали, что в течение 2000-х гг. миграционный поток вырос почти в три раза и достиг к концу рассматриваемого периода 18,4 % от общей численности постоянно проживающего там населения. При этом среди мигрантов постоянно увеличивается процент нетрудоспособных и уменьшается число трудо-

способных. (Последнее объясняет снижение удельного веса миграции в давлении на рынок занятости.) [2].

В 2019 г. на территории ХМАО приобрели гражданство Российской Федерации 6 284 чел.<sup>1</sup> В Югре на долю мигрантов приходится около 19 % всего рынка труда. На данный момент в регионе зафиксировано 350 тыс. работающих мигрантов, что, естественно, приводит к разным проблемам<sup>2</sup>.

Специфика динамики занятости в промышленно развитых районах Обского Севера всегда заключалась в непрерывном процессе обновления кадров. Немногочисленность коренного населения и высокие заработки обусловили приток трудовых ресурсов со всей страны в течение нескольких десятилетий. Трансформация приехавших инженеров, рабочих, врачей и учителей в старожилов ХМАО стала основой возникновения в Среднем Приобье крупного и процветающего российского региона.

Последовавший после распада СССР глубокий экономический кризис в бывших советских республиках многократно усилил миграцию в нефтяной регион.

Вместе с тем по своему юридическому статусу и, как следствие, правам на работу, мигранты из ближнего зарубежья подобны, например, своим «собратьям» из Мексики, сотнями тысяч легально, а чаще нелегально, прибывающим в США. Так, в 1990-е гг. в США нелегально появляется от 300 до 500 тыс. иммигрантов, большая часть которых — работники-мигранты.

В последние годы дискуссия об иммиграции и мигрантах вновь резко усилилась в США. В этой полемике обозначились два противоположных подхода. Представители одного из них говорят о том, что продолжение нынешней американской иммиграционной политики приведет к превращению американской нации в «нацию чужаков», а саму иммиграцию называют «бедствием» и «посмертной мстью Гитлера» Соединенным Штатам [3]. Другие решительно отрицают «вымирание американцев», указывая на «огромную ассимиляционную мощь американского общества».

В Тюменской области, по личным наблюдениям автора и контент-анализа местной прессы, особенно разделов частных объявлений, также есть примеры проявления озабоченности старожилов и коренных жителей наплывом иммигрантов и мигрантов из ближнего зару-

---

<sup>1</sup> Статистические данные по миграционной ситуации в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре. URL: <https://86.мвд.рф/ms/>.

<sup>2</sup> Ханты-Мансийский автономный округ — Югра. Рынок труда и занятость населения. URL: [http://tumstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/tumstat/ru/statistics/hmaStat/employment/](http://tumstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/tumstat/ru/statistics/hmaStat/employment/).

бежья. О наличии такой социальной тревожности свидетельствуют данные социологического опроса «Межэтнические сообщества в регионах Сибири» (рук. В. В. Мархинин), проведенного среди жителей национально-смешанных поселений Березовского, Октябрьского и Ханты-Мансийского районов ХМАО. На вопрос: «Как вы оцениваете состояние межнациональных отношений в вашем селе, поселке сегодня?», ответы распределились следующим образом:

«в основном стабильны (без напряженности)»: 62,4 % респондентов (634 чел.);

«имеется некоторая межнациональная напряженность»: 23,0 % (234 чел.);

«напряженность в межнациональных отношениях значительна»: 2,2 % (22 чел.);

«затруднились ответить»: 11,7 % (119 чел.).

То есть даже среди сельского населения четверть респондентов проявляет определенное беспокойство этнического свойства. В городах, где этническое разнообразие усиливается новыми мигрантами и иммигрантами из ближнего зарубежья, эта тенденция, вероятно, не менее сильна.

Подтверждением тому могут служить данные из того же опроса о причинах напряженности в отношениях между людьми разных национальностей. Вот некоторые ответы: «борьба за власть на разных уровнях» — 6,7 % респондентов; «ухудшение экономической ситуации» — 12,5 %; «борьба за рабочие места» — 8,4 %; «неуважение обычаев, национальных особенностей представителей тех или иных народов» — 6,5 %; «предоставление льгот по национальному признаку» — 22,4 %; «затруднились ответить» — 24,6 % респондентов. Если исключить ответы о льготах по национальному признаку, касающихся малочисленных народов Севера, то примерно пятая часть сельских респондентов связывает ухудшение межэтнических отношений с экономическими проблемами. Логично предположить, что в городах региона экономический фактор действует еще сильнее.

Во многом отсюда — настороженное и даже умеренно негативное отношение к приезжим из ближнего зарубежья со стороны местной администрации, заинтересованной в стабильности и вполне обоснованно борющейся за вакансии на рынке труда, прежде всего, для своих избирателей и сограждан [4].

Таким образом, по совокупности показателей на данный момент проблема мигрантов в ХМАО не является социально острой. Вместе с тем этнические проблемы (а проблема мигрантов тесно связана с ними) имеют свойство внезапного возникновения в отсутствие видимых причин.

Выработка политики (плана и мер) предотвращения неожиданностей подобного рода, в том числе и касающихся трудовых мигрантов из стран СНГ, — одна из актуальных задач региональных властей и гражданского общества.

### Библиографический список

1. Корнильцева Е. Г., Кузьмина О. В., Лагутина Е. Е. Межэтнические сообщества Сибири: особенности развития // Перспективы науки. 2016. № 11 (86). С. 34–37.
2. Мархинин В. В., Удалова И. В. Межэтнические сообщества Югры: состояние, динамика и перспективы (по материалам социологических опросов 2004–2014 годов) // Сибирский философский журнал. 2016 Т. 14, № 2. С. 115–129.
3. Brimelow P. Alien nation: common sense about America's immigration disaster. N.Y., 1995.
4. Kuznetsov A., Ermakov Yu. INDUSTRY 4.0 and Problems of Labor Migration // Proceedings of scientific papers from the international scientific conference The Impact of INDUSTRY 4.0 on Job Creation 2019. — Alexander Dubček University in Trenčín, Faculty of Social and Economic Relations. 2020. P. 254–259.

**В. В. Маликова**

*Алтайский государственный университет, г. Барнаул*

## Эффективное использование резервов человеческого капитала предпенсионеров на рынке труда

Дано обоснование необходимости эффективного использования человеческого капитала предпенсионеров в процессе реализации национальных проектов, роль которого на рынке труда после пенсионной реформы приобрела особую актуальность. В процессе исследования применены методы анализа специальной и тематической литературы, системной обработки, анализа и визуализации данных, а также глубинного интервью. На основе предложенного подхода и проведенного глубинного интервью со специалистами предприятий по определению значимых качеств человеческого капитала работников предпенсионного возраста разработана методика его оценки.

**Ключевые слова:** национальные проекты; человеческий капитал; оценка человеческого капитала; предпенсионер; пенсионная реформа; методический подход.

**Введение.** Национальные проекты, утвержденные в 2018 г. на период до 2024 г., включают в себя комплексные планы по развитию человеческого капитала, для эффективности реализации которых необходимо активизировать процессы реализации мероприятий по сохранению и эффективному использованию человеческого капитала в разных возрастных группах дифференцированно [2; 3].

Необходимо учитывать также, что согласно проведенной в России пенсионной реформе 2019 г., на пять лет повышен возраст выхода на пенсию и, как следствие, на рынке труда остаются работники предпенсионного возраста, обладающие, накопленным за время всей своей трудовой деятельности, человеческим капиталом [4]. При этом предпенсионерами считаются граждане, которым до пенсии осталось пять и менее лет до нового пенсионного возраста, с учетом переходного периода и которые законодательно защищены от увольнения. Следовательно, проведение исследований по выявлению, оценке человеческого капитала предпенсионеров в направлении его эффективного использования является особо актуальной задачей.

Основываясь на проведенных нами теоретических исследованиях и анализе статистических данных Алтайского края, в данной статье предлагается подход к оценке человеческого капитала специалистов предпенсионного возраста ориентировать в направлении воздействия на рост интеллектуального человеческого капитала молодежи при взаимодействии со студентами, совмещающими учебу и работу [1].

Цель данного исследования: разработка инструментария по выявлению и оценке резервов человеческого капитала предпенсионеров на рынке труда.

Задачи исследования: разработать методический подход к оценке человеческого капитала предпенсионеров; определить значимые качества человеческого капитала предпенсионеров при работе со студентами и разработать методику его оценки.

**Теория и методология исследования.** Для разработок методического подхода к оценке человеческого капитала предпенсионеров очерчены границы изучаемого социального явления, определен объект и круг лиц, которых нужно изучать.

Итак, объектом нашей оценки являются специалисты организаций предпенсионного возраста, а предпенсионер — это человек в целом: как личность, как субъект деятельности и как индивидуальность, поэтому его человеческий капитал мы исследуем как системный объект, рассматривая его как свойство, как процесс и как состояние работника предпенсионного возраста.

Как интегральное свойство человеческий капитал предпенсионеров, это совокупность наиболее устойчивых и постоянно повторяющихся особенностей этих работников, обеспечивающих определенный качественный уровень трудовой деятельности, характерной для данного человека, являющихся результатом индивидуального развития человека в процессе трудовой деятельности [5].

Как состояние человеческий капитал предпенсионеров — это зафиксированные сознанием субъекта на определенный момент времени

состояние адаптации к компонентам среды, соответствующей социально-экономическим условиям трудовой деятельности, что позволяет предпенсионеру производить самооценку и действовать в соответствии со своими социальными и культурными потребностями.

Схема методического подхода к оценке человеческого капитала предпенсионеров как системному объекту представлена на рис. 1.



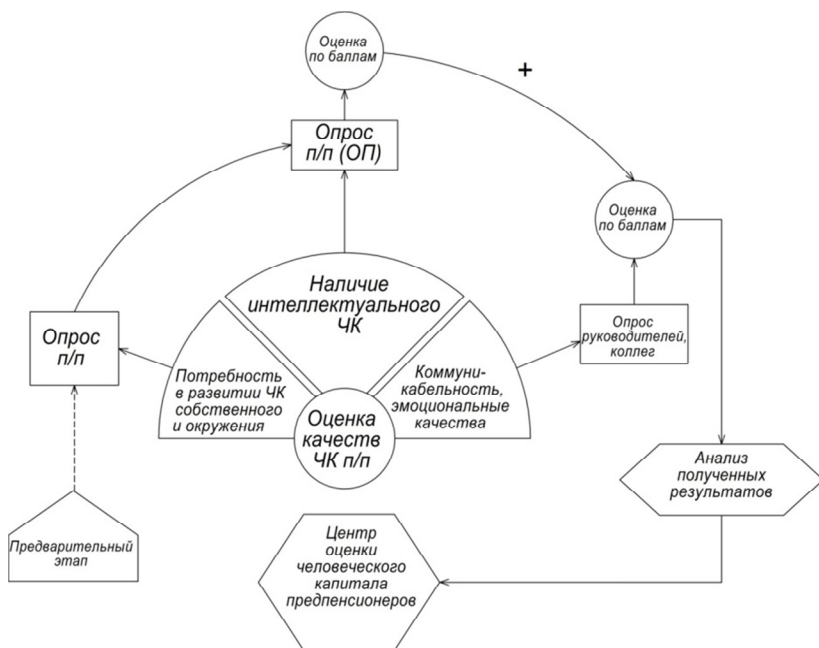
**Рис. 1.** Методический подход к оценке человеческого капитала предпенсионеров

На основе этого подхода выделены блоки человеческого капитала предпенсионеров, отражающие связь его характеристик с состояниями, как системного объекта, а блок, отражающий человеческий капитал предпенсионеров как процесс обеспечивает его возможное взаимодействие с человеческим капиталом молодежи (см. таблицу).

### Блоки и характеристики человеческого капитала предпенсионеров

Блоки человеческого капитала предпенсионеров	Характеристики человеческого капитала предпенсионеров
1. Профессионализм (как интегральное свойство)	Специализированные знания, ориентация на эффективность, практические навыки
2. Человеческий капитал предпенсионеров (как состояние)	Творческое мышление; потребность в получении и передачи знаний, опыта, культуры; необходимость социальной помощи
3. Человеческий капитал предпенсионеров (как процесс)	Характеристики профессиональной трудовой деятельности в динамике

Для применения предложенного подхода и определения значимых качеств и критериев оценки на предприятиях края проведено глубинное интервью со специалистами предприятий, что позволило разработать методику оценки, схема процедур которой изображена на рис. 2.



**Рис. 2.** Схема процедур, применяемых при оценке человеческого капитала (ЧК) предпенсионеров (п/п)

**Выводы.** Таким образом, разработанный методический подход к оценке человеческого капитала предпенсионеров позволил в рамках научных исследований, проводимых в Алтайском государственном университете, разработать методику по выявлению и оценке их интеллектуального человеческого капитала на практике, которая в настоящее время апробирована на предприятиях и которая имеет не только теоретический аспект, но и активно может воплощаться в практику в реальных организациях. Предложенная методика учитывает особенности человеческого капитала предпенсионеров и позволяет сформировать базу данных работников предпенсионного возраста для совместной работы со студентами вузов в рамках национальных проектов.



## Библиографический список

1. *Лобова С. В., Маликова В. В.* Человеческий капитал предпенсионеров: подходы к решению проблем пенсионной реформы // *Профессиональное образование и рынок труда.* 2021. № 3 (46). С. 157–169.
2. *Маликова В. В.* Интеллектуальный человеческий капитал предпенсионеров как фактор инновационного развития региона. Теоретические аспекты // *Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров.* 2020. № 7. С. 216–220.
3. *Маликова В. В.* Человеческий капитал работников предпенсионного возраста как фактор экономического развития региона // *Экономика, профессия, бизнес.* 2020. № 1. С. 84–89.
4. *Смирнова Т. В.* Профессиональные ресурсы в пожилом возрасте. Саратов: Изд-во Саратов. гос. техн. ун-та, 2008. 160 с.
5. *Ярушев С. А.* Становление и развитие карьеры как кадровая технология управления персоналом // *Общество, экономика, управление.* 2018. Т. 3, № 1. С. 78–84.

**А. С. Мельникова**

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

### **Трансформация рынка труда в условиях Индустрии 4.0<sup>1</sup>**

За последние годы произошли существенные изменения в экономике. К ним можно отнести уже существующий переход к промышленной революции Индустрии 4.0, пандемию. Данные процессы становятся основой для трансформации рынка труда и появления новых трендов занятости. Каждый из этих факторов оказывает и положительное, и отрицательное влияние на занятость населения. В статье поставлена задача изучить новые тренды на рынке труда и проанализировать перспективные направления развития. Это позволит сформировать рекомендации по снижению негативных последствий изменения на рынке труда.

**Ключевые слова:** Индустрия 4.0; рынок труда; занятость; безработица; пандемия; гибкая занятость; цифровизация; роботизация.

Изменения, которые происходят во всех сферах экономики, оказывают существенное влияние и на рынок труда. Индустрию 4.0 характеризуют несколько ключевых тенденций: цифровизация, автоматизация и роботизация. Новая экономика предполагает изменения как в подходе к найму персонала, так и в структуре потребности в работниках. Анализ изменений предполагает прогнозирование структуры потребностей в персонале, выделение приоритетных профессий, изменение профессионального образования и подходов к подбору персона-

---

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

ла. Кроме этого, следует отметить и влияние пандемии на рынок труда. С одной стороны, воздействие было отрицательным, связанным с ростом безработицы, увеличением больничных потерь рабочего времени, психологической нестабильностью, но с другой стороны, именно пандемия подстегнула переход на новые формы взаимодействия работника и работодателя, в частности, гибкая работа, удаленная работа. Это определяет актуальность выбранной темы исследования.

В основу исследования легли классические экономические методы. В первую очередь, методы социально-экономического анализа, статистические методы, методы сравнительного анализа. Также для изучения поставленной проблемы были изучена специальная литература, работы экспертов в области рынка труда. В частности, в докладе MOT<sup>1</sup>, названном «COVID-19 и мир труда» и выпущенном в 2021 г. говорится о серьезных потерях из-за пандемии и трудовых рисках различных категорий работников. Приводятся данные о потере рабочего времени за 2020 г. на 8,8 % или потери 255 млн рабочих мест. В эти потери входят сокращение рабочих часов у продолжающих работать, масштабная безработица, психологическая невозможность поиска работы. Доходы работающих сократились на 8,3 % или 4,4 % глобального ВВП. Авторы доклада отмечают неравномерность рисков для различных категорий работников. Так, среди молодежи безработица составила 8,7 % против 3,7 % более старшего поколения, у женщин безработица составила на 2,1 % больше, чем у мужчин. Также неравномерно последствия пандемии распределились по отраслям экономики. Наиболее пострадала гостиничная и пищевая индустрия (занятость снизилась на 20 %), производство и торговля. При этом небольшой рост занятости наблюдался в информационно-коммуникационной, финансовой и страховой отраслях. Восстановление мирового рынка труда эксперты связывают с массовой вакцинацией и применением нестандартных форм занятости. Пессимистический прогноз говорит о росте безработицы на 4,6 %, а оптимистический — на 1,3 %.

Анализ мирового рынка труда показал как кризисную ситуацию, связанную с пандемией и ограничениями занятости, так и выделил зоны риска и зоны перспективного развития. Перспективные зоны развития не противоречат тем направлениям, которые определяет промышленная революция Индустрия 4.0. К тенденциям, которые формируют рынок труда завтрашнего дня, можно отнести:

1) глобальную автоматизацию бизнес-процессов, включая HR-процессы;

---

<sup>1</sup> Что ждет рынок труда в 2021 году — обзор MOT. URL: <https://news.un.org/ru/story/2021/01/1395062>.

- 2) внедрение роботизации в технологические процессы;
- 3) широкое применение гибких форм организации рабочего времени;
- 4) переход на дистанционную работу тех категорий занятости, для которых это возможно;
- 5) индивидуализацию труда и социальной поддержки;
- 6) отказ от офисов в пользу цифровых коммуникаций.

Эти процессы окажут серьезное влияние на традиционный рынок труда. Уже сегодня большинство студентов, завтрашних специалистов не видят себя в стандартных формах занятости, предпочитая неполную занятость, удаленную работу, самозанятость.

Проведем анализ динамики численности занятого населения по группам занятий по основной работе за 2016–2020 гг.<sup>1</sup> Это поможет обозначить, какие категории работающих будут подвергнуты изменениям новой экономики Индустрии 4.0. Данные статистики говорят об общем снижении численности занятых на 2,7 % за анализируемый период. В категории руководителей, при общем снижении численности на 19,4 %, рост у специалистов по информационно-коммуникационным технологиям (на 31,8 %), в сфере бизнеса и администрирования (на 18,8 %), в области науки и техники (на 7,8 %). У специалистов средней квалификации наблюдается увеличение общей численности (на 2,7 %). Это в основном происходит за счет роста численности специалистов в области науки и техники (на 16,3 %). Существенное снижение численности происходит в сферах обслуживания, торговли и охраны (4,5 %), квалификационных работников сельского и лесного хозяйства (30,9 %), неквалифицированного труда (15,5 %). При этом есть исключения и в этих сферах. Рост численности занятых наблюдается среди: работников сферы индивидуальных услуг (на 1 %), квалифицированных рабочих в области электротехники и электроники (на 21,5 %), операторов промышленных установок (на 12,4 %).

Анализ занятости в разрезе сфер труда показывает тенденцию к росту численности работников, связанных с наукой, техникой, информационными технологиями, электротехникой и индивидуальным обслуживанием. Эти факты говорят об уже происходящем переходе к технологиям Индустрии 4.0. Следует отметить, что пандемия на рынке труда всего лишь обострила и усилила уже существующие процессы.

В дальнейшем можно ожидать еще более серьезных изменений на рынке труда. Разделение на менее и более значимые сферы применения труда сделают дифференциацию доходов весьма существенной.

---

<sup>1</sup> Рынок труда, занятость и заработная плата // Федеральная служба государственной статистики. URL: [https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries).

Для части работников будут применяться современные технологии в области организации труда, стимулировании, технологического оснащения и социального обеспечения. При этом появятся профессии, которые не будут востребованы за счет применения автоматизации и роботизации. В основном, это профессии, не требующие специальных профессиональных навыков, опыта и длительного обучения. Так, уже сейчас большинство супермаркетов отказывается от работы кассиров в пользу автоматов самообслуживания. На современных промышленных предприятиях внедряются технологии роботизации, что ведет к снижению занятых по обслуживанию оборудования, повышению требований к образованию. Широко применяются дистанционные формы работы, которые на сегодня уже зафиксированы в трудовом законодательстве. Готовятся правовые акты, закрепляющие перевод документооборота на цифровую основу. Все эти тенденции говорят об уже свершившемся факте трансформации рынка труда и необходимости законодательных и практических шагов по его внедрению.

*М. А. Николаева, Н. В. Шрамко*

*Уральский государственный педагогический университет, г. Екатеринбург*

### **Образовательное онлайн-событие как средство развития цифровых компетенций у студентов — будущих педагогов<sup>1</sup>**

Описывается опыт разработки и проведения образовательного онлайн-события в педагогическом вузе. Это обусловлено необходимостью развития цифровых компетенций у будущих учителей. Включение студентов-педагогов в данный вид деятельности способствует формированию умений и навыков решения профессиональных задач в онлайн-среде, организации самостоятельной работы, а также индивидуализации образования, что сегодня является особенно актуальным.

**Ключевые слова:** высшее образование; цифровые компетенции; событийный подход; образовательное событие; цифровая среда; онлайн-событие.

Цифровая среда позволяет реализовывать востребованные сегодня в образовании направления: совместная деятельность обучающихся, персонализация деятельности, выбор форматов и инструментов, фиксация «цифрового следа» и, наконец, оперативная аналитика. Кроме того, в настоящее время возрастает интерес к достаточно новому формату образовательной деятельности — образовательному событию как пространству самоизмерения, самоопределения, формирования компетенции ответственного выбора, как способу инициирования обра-

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-29-07435 «Теоретико-методологические аспекты формирования надпрофессиональных компетенций студентов высших учебных заведений».

звательной активности обучающихся, включения в разные формы коммуникации, интереса к созданию и презентации собственных продуктов деятельности.

Событийный подход в развитии личности является одним из перспективных направлений, разрабатываемых отечественной психологией и педагогикой. Событие нельзя понимать как случайность. Оно предполагает очень серьезную, трудную и напряженную работу и переживание. В событийном подходе единицей проектирования выступает образовательное событие. В основе проектирования и реализации образовательных событий в профессиональном образовании лежат исследования Н. В. Волковой [1], М. М. Миркес [2], М. П. Прохоровой [4], С. В. Фроловой [5] и др.

Цель исследования: спроектировать и реализовать образовательное событие в цифровой среде для студентов педагогического вуза, а также проанализировать его результаты с учетом развития цифровых компетенций у будущих учителей.

В своей статье за основу берем определение образовательного события, предложенное М. М. Миркес и Н. В. Муха, которые определяют его как «способ инициирования образовательной активности обучающихся, деятельностного включения в разные формы образовательной коммуникации, интереса к созданию и презентации продуктов учебной и образовательной деятельности, формирования компетенции ответственного выбора, занятия субъектной позиции по отношению к себе, и своим образовательным результатам» [2].

Образовательное событие, в отличие от традиционного занятия, как совершенное действие имеет три аспекта свершения: результат (обучающийся научился чему-то), продукт, а также эффект (усиление этого действия через рефлексию). Важность реализации образовательного процесса в педагогическом вузе в форме образовательного события обусловлена следующими факторами: во-первых, сокращение числа лекционных занятий; во-вторых, образовательные события несут не только образовательную, но и культурную, социальную, профессиональную направленность; в-третьих, образовательные события способствуют формированию профессионально значимых компетенций, а также индивидуализации образования и развитию субъектности обучающихся.

В исследовании сделан акцент на развитии у будущих педагогов цифровых компетенций, которые «включают способность применять информационно-коммуникационные технологии, программирование и создание контента на основе цифровых технологий, а также коммуникации и управление информацией через применение информационных ресурсов» [3].

Опытно-поисковая работа проходила на базе ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет» (г. Екатеринбург) в период с 15 января по 1 марта 2021 г. Образовательное событие реализовывалось в рамках Декады по Истории педагогики и образования, которая посвящена педагогам-юбилярам.

Для проектирования образовательного события нами была выбрана онлайн-платформа <https://coreapp.ai>. Онлайн-платформа COREapp соответствует ключевым характеристикам образовательной среды.

*Открытость среды* — доступ к учебным материалам в любое время суток; адаптированный дизайн конструктора позволяет использовать не только компьютер, но и смартфоны; обратная связь от преподавателя и наличие рефлексивного блока.

*Вариативность* — наличие интерактивных упражнений; использование диалогового тренажера для построения нелинейных задач.

*Избыточность* — погружение в учебный контент за счет использования гиперссылок на сторонние ресурсы; предполагает такой большой и широкий выбор возможностей, что невозможно использовать их все одновременно, а только те, которые позволили бы каждому конкретному обучающемуся достичь наибольшего успеха и наивысшего самовыражения, т. е. осуществить осознанный выбор.

*Упорядоченность* — горизонтальное представление учебного материала; блочная структура.

Онлайн-платформа COREapp соответствует психолого-педагогическим, техническим, эргономическим, эстетическим требованиям, которые предъявляются к электронным средствам учебного назначения.

В технологию проектирования образовательного события включились студенты, обучающиеся по направлению подготовки 44.03.05 «Педагогическое образование», которые прошли обучение по созданию интерактивных уроков на платформе <https://coreapp.ai>. Студенты разделились на мини-группы и выбрали педагога-юбиляра. Все интерактивные занятия прошли экспертную оценку, а затем лучшие работы собраны в одно образовательное онлайн-событие «Викторина „История педагогики в лицах“». Викторина доступна по ссылке <https://coreapp.ai/app/player/course/6016dd63653c470aec3d1537>.

Итоги онлайн-события. В создании и сопровождении викторины приняли участие 37 студентов и 234 студента участвовали в выполнении заданий самой викторины. Необходимо отметить, что данное онлайн-событие стало мощным стимулом для развития цифровых компетенций студентов. Анализ результатов полученной обратной связи показал, что 87 % студентов в совершенстве освоили онлайн-конструктор; 74 % — заинтересовались и увлеклись проектированием уроков в онлайн-формате; 93 % — считают полученный опыт важным

для дальнейшего развития цифровых компетенций педагога; 54 % — отметили в своих эссе, что почувствовали себя в роли учителя.

Образовательное событие как специфическая образовательная технология и форма проведения занятий имеет, на наш взгляд, большой педагогический и воспитательный потенциал. Это возможность не только сформировать требуемые профессиональные умения и навыки, но и ценностное отношение к будущей профессиональной деятельности. Сочетание разных форм самостоятельной, аудиторной и внеаудиторной работы в педагогически целесообразной логике позволяет выйти на новый качественный уровень организации процесса обучения. Данное исследование показало широкие возможности использования электронной образовательной среды в формате «перевернутого обучения», что особенно важно для будущих педагогов.

Создание интерактивных занятий на онлайн-платформе COREapp позволило студентам-педагогам «прокачать» свои цифровые компетенции, которые, на сегодняшний день, являются одними из ключевых, так как часть функционала современного учителя перешла в онлайн-среду.

Анализ результатов исследования позволяет утверждать, что вовлеченность студентов в проектирование образовательных событий способствует глубокому и осознанному погружению в будущую педагогическую деятельность.

### Библиографический список

1. *Волкова Н. В.* Технология проектирования образовательных событий // Образование и наука. 2017. Т. 19, № 4. С. 184–200.
2. *Миркес М. М., Муха Н. В.* Образовательное событие как тьюторская практика // Новые ценности образования. 2010. Т. 43, № 1. С. 91–98.
3. *Николаева М. А., Авдюкова А. Е.* Формирование цифровых навыков у будущих педагогов с целью профилактики кибербуллинга // Педагогический журнал Башкортостана. 2020. № 3 (88). С. 93–109.
4. *Прохорова М. П., Ваганова О. И., Румянцева Н. А.* Методика проектирования образовательного события в профессиональном образовании // Проблемы современного педагогического образования. 2018. № 59-4. С. 153–157.
5. *Фролова С. В., Илатдинова Е. Ю.* Концепция образовательного события в практико-ориентированной парадигме высшего образования // Вестник Мининского университета. 2017. № 1 (18). С. 2.

*С. Ю. Патутина*

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## **Трансформация подходов к понятию «научно-исследовательские компетенции студентов»<sup>1</sup>**

Представлены итоги анализа публикаций по теме «научно-исследовательские компетенции студентов» (НИК) с целью определения ключевых дефиниций понятия и выработки преобладающего на данный момент мнения о его трактовке. Автором проанализированы публикации из реферативной базы eLIBRARY за период 2015–2021 гг. и представлены подходы к трактовке понятия, составлено семантическое поле ключевых дефиниций понятия «НИК студентов». В итоге сформировано понятие НИК с опорой на общие ключевые элементы подходов различных авторов.

**Ключевые слова:** надпрофессиональные компетенции; научно-исследовательские компетенции студентов; научно-исследовательская деятельность; НИД; научно-исследовательская работа; НИР.

Глобальные изменения рынка труда и требований к компетенциям современных выпускников формируют необходимость развития в процессе получения высшего образования широкого спектра надпрофессиональных компетенций [10]. Для того чтобы стать востребованным специалистом, сейчас важную роль играют не просто профессиональные теоретические и практические знания в области выполняемых функций на рабочем месте или при исполнении своих обязанностей, а навыки и способности работника самостоятельно мыслить, соотносить получаемые результаты работы, генерировать идеи и осознавать смысл своей деятельности, ее значимость. Логика и интеллект также являются важными составляющими для современного человека. Именно такие качества и компетенции стараются привить студентам в процессе обучения в высших учебных заведениях. Одним из условий успешной образовательной деятельности и с точки зрения получения знаний, развития профессиональных навыков и умений и с точки зрения формирования важных для рынка труда надпрофессиональных компетенций студентов, является их включение в научно-исследовательскую деятельность. А. Н. Королёва, Л. Г. Германская, отмечая важность развития НИК студентов, говорят о том, что данные компетенции позволят в дальнейшем уже выпускникам эффективно решать профессиональные и научные задачи [6].

В данной работе мы ставим себе цель провести разбор подходов к понятию «научно-исследовательские компетенции студентов» и пред-

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-29-07435 «Теоретико-методологические аспекты формирования надпрофессиональных компетенций студентов высших учебных заведений».



ставить визуально-графически ключевые его дефиниции, в результате, сформулировать авторский подход к трактовке понятия. В 2008 г. Ю. А. Комаровой было сформулировано определение НИК, как «сложный интегративный комплекс знаний, навыков, умений и способностей человека, обуславливающий успешность и эффективность осуществления им профессиональной деятельности ... способность целесообразно действовать в соответствии с требованиями дела, организованно и самостоятельно решать задачи и проблемы, а также адекватно оценивать результаты своей деятельности» [5]. Необходимо отметить, что его трактовка несколько изменилась, что видно из дальнейшего анализа.

Для решения задач исследования нами были проанализированы подходы авторов публикаций, размещенных на eLIBRARY за период 2015–2021 гг. В таблице представлены самые интересные, по нашему мнению, подходы.

**Трансформация подходов  
к определению «научно-исследовательская компетенция»  
за 2015–2021 гг.**

Источник, в котором изложено определение	Суть подхода
[7], 2015	Интегративное свойство личности, которое проявляется в готовности и способности «занимать активную исследовательскую позицию по отношению к своей профессиональной деятельности и к себе как ее субъекту»
[9], 2016	Составная часть профессиональной компетентности, совокупность теоретических научно-исследовательских знаний и практических умений будущего специалиста в ходе выполнения научного исследования
[2], 2017	Исследовательская компетентность студентов развивается поэтапно на каждом курсе. В системе непрерывного образования с применением дистанционных технологий студенты учатся готовить обзор литературных источников в рамках выбранной темы и прорабатывать понятийный аппарат. У студентов старших курсов должна быть возможность общения со специалистами (практиками) в конкретной области и ведущими данным курс преподавателями
[1], 2018	Интегральное качество личности, выражающееся в способности и готовности к самостоятельному решению исследовательских задач, владении технологией исследовательской деятельности, признании ценности исследовательских умений и готовности их использования в профессиональной сфере. Выделяют исполнительские исследовательские компетенции (находить и собирать информацию) и научно-исследовательские компетенции (формулировать проблему, определять цель, обосновывать актуальность и новизну, теоретическую и практическую значимость задачи, выдвигать и обосновывать гипотезы, самостоятельно осваивать методы исследования, проводить исследования и представлять результаты работы)

Источник, в котором изложено определение	Суть подхода
[8], 2019	Включение студентов в активную исследовательскую деятельность на занятиях способствует овладению исследовательскими умениями, а участие студентов в организации и проведении подобных мероприятий — овладению профессиональным опытом
[4], 2020	Научно-исследовательская деятельность студентов дает возможность обучающимся почувствовать себя частью мировой университетской культуры и является институтом социализации студентов. Она должна руководствоваться запросами молодых людей и потребностями их творческого развития. Кроме того, «научно-исследовательская работа является одним из значимых критериев оценки эффективности деятельности современных вузов». Цифровые технологии в современном мире позволяют расширить возможности научной деятельности при отсутствии офлайн формата, а правильная организация научной работы позволяет эффективно использовать даже ограничительный режим
[3], 2021	Научно-исследовательская работа: учебная и внеучебная. Учебная: написание рефератов, докладов, курсовых и дипломных, научно-исследовательских работ в рамках производственной практики. Учебная активнее формирует у студентов необходимые компетенции, чем теоретические занятия, однако является довольно узконаправленной и редко связана с межотраслевым взаимодействием и развитием системного творческого мышления. Внеучебная научно-исследовательская деятельность не является обязательной, но затрагивает более широкий список формируемых компетенций. К этому виду научной работы относится публикация научных статей и тезисов, участие в конференциях и проектных инициативах, форумах, командных мероприятиях, интенсивах и марафонах, в процессе которых студенты вовлечены в научно-исследовательский творческий процесс. Таким образом, «именно проектная и научно-исследовательская деятельность студентов вузов выступает главным фактором формирования востребованных надпрофессиональных компетенций будущих специалистов

Обобщая результаты, мы видим четкое мнение авторов, что НИК — это интеграция знаний, навыков, умений и способностей студента, обязательно вовлеченного в среду НИР и готового к самостоятельной НИД. В то же время, с каждым годом понятие усложняется и дополняется. Появляются разные классификации и направления НИК и НИД. Для развития НИК стали применять дистанционные технологии обучения, а также давать возможность студентам общения с практиками в конкретной области и ведущими преподавателями. Важно то, что НИР теперь уже является одним из значимых критериев оценки эффективности деятельности современных вузов.

В результате проведенного анализа за 2015–2021 гг. нами составлено семантическое поле значений понятия «НИК студентов», представленное на рисунке.



5. *Комарова Ю. А.* Научно-исследовательская компетентность специалистов: функционально-содержательное описание // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2008. № 68. С. 69–77.

6. *Королёва А. Н., Германская Л. Г.* Формирование исследовательской компетенции как важный элемент формирования профессиональной компетентности // Инновационное образование и экономика. 2014. Вып. 14. С. 18–21.

7. *Назарьева Л. Г.* Научная исследовательская работа студента: задачи, компетенция, технологии // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2015. № 3–4. С. 866–873.

8. *Одинцова Л. А., Борисенко О. В.* Организация исследовательской деятельности студентов как фактор освоения профессиональных компетенций // Современные проблемы науки и образования. 2019. № 2. С. 44.

9. *Петрова Е. В.* Самоорганизация студентов вуза как условие формирования их научно-исследовательской компетенции // Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И. Я. Яковлева. 2016. № 2 (90). С. 154–160.

10. *Развитие и оценка надпрофессиональных компетенций студентов университетов: теоретико-методологические основы / А. В. Пеша, М. Н. Шавровская, М. А. Николаева и др.; под общ. ред. А. В. Пеша.* Казань: Бук, 2020. 248 с.

**А. В. Пеша**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Компетенции преподавателя вуза XXI века: взгляд студентов<sup>1</sup>**

Представлены результаты опроса студентов по вопросам ключевых компетенций, которыми должен обладать преподаватель вуза в XXI в. В опросе приняла участие студентка 22 вузов ( $n = 65$ ) из Владивостока, Екатеринбурга, Казани, Москвы, Октябрьского, Санкт-Петербурга, Уссурийска, Челябинска. Основным методом – онлайн-опрос. Ключевая задача – собрать мнения студентов относительно важных для современного педагога высшей школы компетенций. Полученные результаты демонстрируют особенности сформировавшихся запросов студентов относительно профессионального и личностного облика педагога вуза и дают возможность соотнести их с ожиданиями рынка труда в области ключевых компетенций специалистов XXI в.

**Ключевые слова:** компетенции; надпрофессиональные компетенции; высшее образование; преподаватель высшей школы.

Экономика знаний, которая распространяется все больше во всем мире, и технологическое прорывное развитие оказывают влияние на

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-29-07435 «Теоретико-методологические аспекты формирования надпрофессиональных компетенций студентов высших учебных заведений».

темпы развития всех сфер жизнедеятельности человека [1]. В том числе, серьезные изменения происходят и в области высшего образования и науки. При этом ключевая цель профессионального образования заключается в подготовке специалистов, отвечающих требованиям конкурентного рынка труда и потребностям экономики. Ведущая роль в достижении обозначенной цели принадлежит профессорско-преподавательскому составу университета — преподавателям, являющимся главными акторами образовательной среды, воздействующими не только на профессиональное, но и на личностное становление студентов. Как отмечается в работе А. В. Пеша и Е. В. Евпловой: «В завершении, необходимо отметить, что ни один педагог не сможет научить своих обучающихся тому, чем не овладел сам» [3]. Этот тезис определил цель исследования — провести анализ мнений студентов относительно ключевых компетенций педагога высшей школы в XXI в.

В современных исследованиях компетенции педагогов рассматриваются в контекстах реализуемого вида деятельности, например в работе Т. Nousiainen, М. Kangas, J. Rikala, М. Vesisenaho [5], или в проблематике изменения пула компетенций в разрезе цифровизации, например, S. Singh, R. Sharma, R. Kaur [6]. Отсюда формируются основные группы компетенций: педагогическая, технологическая, совместная и творческая [5], или компетенции педагога, необходимые для работы в цифровой среде: технологические, педагогические, дидактические и социальные [6]. В своем исследовании Т. А. Яркова и И. И. Черкасова аргументируют важность для современного педагога навыков самопрезентации, взаимодействия с людьми, творческие навыки и лидерские качества [4]. Согласно В. С. Кукушину: «профессиональная компетентность педагога явление многофакторное и включает в себя систему теоретических знаний педагога и способов их применения в конкретных педагогических ситуациях, ценностные ориентации педагога, а также интегративные показатели его культуры (речь, стиль общения, отношение к себе и своей деятельности и др.)» [2].

В нашем исследовании мы придерживаемся точки зрения о том, что компетентный педагог высшей школы способен на высоком уровне эффективности осуществлять образовательную деятельность и взаимодействие со стейкхолдерами учебной деятельности в вузе, показывая достойные результаты по показателям учебной, воспитательной и научно-исследовательской совместной деятельности с учащимися.

Эмпирическое изучение мнения студентов по вопросам ключевых компетенций преподавателей высшей школы в XXI в. было проведено в рамках второго этапа исследования проблем и возможностей

обучения с применением дистанционных образовательных технологий, проведенного в апреле — июне 2021 г. Общая выборочная совокупность составила 1 578 студентов из более, чем 50 университетов России. На вопрос относительно компетенций преподавателя университета было получено 65 ответов. Студентам был задан открытый вопрос: «Как Вам кажется, какими компетенциями должен обладать современный преподаватель вуза, для обеспечения высокого качества образования?».

Необходимо отметить, что в данном вопросе 18,5 % респондентов высказали свое недовольство низким уровнем развития компетенций педагогов. В первую очередь, педагогических (применение современных образовательных инструментов и технологий, индивидуально и практико-ориентированное обучение). Студенты пишут: «обучение современным программам, а не программам 2000-х годов», «не обучать по старым и уже никому не нужным программам и древнейшим темам», «95 % студентов хотят ходить на пары и учиться, но преподаватели просто душат это желание своими нудными заданиями и устаревшим подходом».

Кроме того, негативный оттенок носят ответы студентов относительно уровня развития цифровых компетенций педагогов, наиболее ярко проявившихся в период пандемии. Например, высказывание студента: «преподаватель должен обладать большой ИКТ-грамотностью, чтобы половина лекции не уходила на устранение неполадок с подключением и трансляцией экрана...». Педагогическое мастерство также не осталось без внимания: «диктовка лекции с листа, а при дистанционном занятии не могут совладать с аудиторией. Невозможно слушать таких преподавателей, полное отключение от лекции и потеря концентрации всех студентов».

Выделенные студентами компетенции (в понимании студентов) мы сгруппировали в несколько кластеров для удобства обработки и представления. Заметим, что мы не меняли трактовок и понимания студентов о том, что такое «компетенция», поэтому в списке есть и компетенции, и навыки, и личностные качества. Выделено семь кластеров, отдельным кластером нами вынесена «любовь к профессии», так как при ином наименовании, изменяется смысл, вложенный студентами в их перечень.

1. Коммуникации (обратная связь, коммуникабельность, умение донести информацию, ораторское искусство, доброжелательность, грамотная речь). «Уважать студентов и их мнение», «близок к студентам по духу, он должен понимать их потребности», «Слышащий и слушающий»). Самые часто упоминаемые компетенции в опросе (47,69 % респондентов).

2. ИКТ (знание оборудования, владение всеми программами для организации обучения, цифровой этикет, применение современных средств связи). Как отмечает один из участников в своих комментариях по компетенциям преподавателя: «развитый в сфере IT, продвинутый, быстро реагирующий на изменения». Преподавателю необходимо не только овладеть базовыми технологиями и инструментами работы в цифровой среде, но и быть в тренде, следить за новшествами и внедрять их в свою работу. Второе место среди упоминаемости участника опроса (44,6 % студентов).

3. Компетенции в области эмоционального интеллекта: отзывчивость, терпимость, вежливость, мобильность, адаптивность, юмор, стрессоустойчивость. Как пишут студенты, преподаватель должен обладать способностью «быстро перестраивать работу с очного на онлайн формат обучения и обратно». Данная группа компетенций замыкает тройку лидеров, отмечаемых студентами (36,9 %).

4. Профессиональные (знание предметной области, грамотность, организация работы студентов, педагогическое мастерство, педагогический такт, адекватность оценивания, способность мотивировать). Данный блок компетенций часто упоминается в связке со следующим, предполагающим постоянное развитие профессиональных компетенций и педагогического мастерства.

5. Проактивность (обучаемость, «всегда быть в курсе всех нововведений в своей области», «способность подстраиваться под время», «обучение современным программам»). Часто среди ответов студентов встречается слово «современный»: владение современными технологиями, программами, инструментами, современными средствами связи и, в целом, современно вести занятия.

6. Самоуправление и самоконтроль (пунктуальность, ответственность, адекватность, умение организовать свою работу). Важны компетенции в области планирования и организации, в первую очередь, чтобы эффективно организовать учебный процесс и адекватные формы работы на каждом из его этапов.

7. Любовь к профессии (любить преподавать, заинтересованность, вовлеченность, увлеченность, творчество и желание творить). Мы часто говорим о мотивации обучения студентов и их включенности, студенты ожидают от нас того же, они ждут, что мы будем делиться с ними не только знаниями, но и заражать их «любовью» к выбранной профессии и мотивацией к развитию.

Завершить статью хочется словами одного из участников опроса, которые наиболее полно, на наш взгляд, характеризуют ожидания современных студентов от преподавателя университета. Преподаватель должен быть «строгим, но одновременно понимающим и конечно

же умным». Управление эмоциями, любовь к профессии, стремление к развитию и педагогический профессионализм (в самом широком смысле слова) — основа эффективности современного педагога высшей школы, которой нужно соответствовать.

### Библиографический список

1. *Коронец О. А., Федорова А. Э., Полениц И. А.* Теоретические основы анализа влияния глобальных рисков на социально-психологическое благополучие работников Индустрии 4.0 // *Личность и вызовы современности: интерпретация проблем различными научными школами*: ст. Междунар. науч. конф. (Майкоп, 25–26 сентября 2020 г.). Майкоп — Краснодар: Адыгейский гос. ун-т; Кубан. гос. ун-т, 2020. С. 221–225.

2. *Кукушин В. С.* Общие основы педагогики. Ростов н/Д: МарТ, 2002. 224 с.

3. *Пеша А. В., Евлова Е. В.* Надпрофессиональные компетенции педагога XXI века // *Педагогика и просвещение*. 2020. № 3. С. 29–46. DOI: 10.7256/2454-0676.2020.3.33247.

4. *Яркова Т. А., Черкасова И. И.* Формирование гибких навыков у студентов в условиях реализации профессионального стандарта педагога // *Вестник Тюменского государственного университета. Гуманитарные исследования*. 2016. Т. 2, № 4. С. 222–234. DOI: 10.21684/2411-197X-2016-2-4-222-234.

5. *Nousiainen T., Kangas M., Rikala J., Vesisenaho M.* Teacher competencies in game-based pedagogy // *Teaching and Teacher Education*. 2018. Vol. 74. P. 85–97. DOI: 10.1016/j.tate.2018.04.012.

6. *Singh S., Sharma R., Kaur R.* Teacher Competencies for The Integration of ICT in Post Graduate Science Stream Teachers // *Studies in Indian Place Names*. 2020. Vol. 40, no. 60. P. 2775–2788.

**М. И. ПлUTOва**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

### Влияние дистанционной занятости на эмоциональное благополучие работников

Статья посвящена представлению влияния удаленной работы на изменение эмоционального благополучия работников. Перевод на дистанционную занятость в условиях пандемии для многих работников является первым опытом занятости вне стационарного рабочего места на территории работодателя. Изменение условий трудовой деятельности — это само по себе значимое стрессогенное событие, которое требует не только перестройки процесса работы, но и выработки психологических средств защиты для сохранения эмоционального благополучия.

**Ключевые слова:** дистанционная занятость; работники; эмоциональное благополучие; производительность труда.

По данным Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации на условиях дистанционной занятости задействовано



в среднем 3,5 млн чел., это составляет около 7 % от общего числа занятого населения. В 2020 г. численность данной категории занятых возросла в 110 раз по сравнению с 2019 г. Дистанционная занятость набирает популярность не только вследствие процессов цифровизации, как отмечалось в период до 2019 г., но и вследствие эпидемиологических обстоятельств распространения новой коронавирусной инфекции в период 2019–2021 гг.

Дистанционная занятость затрагивает не только крупные мегаполисы, но и становится более распространенным фактом в регионах. Это позволяет предполагать, что формат дистанционной работы будет развиваться и после стабилизации эпидемиологической обстановки. Данный вид занятости довольно выгоден для всех сторон трудовых отношений, а также позволяет стабилизировать и нивелировать негативные аспекты трудовой миграции.

Ряд проблем остаются нерешенными, несмотря на динамику развития дистанционной занятости. Пересмотр механизмов формирования заработной платы, нормирование и организация рабочего дня, обеспечение безопасных условий труда и трансформация методов управления персоналом — все это до сих пор остается под прицелом руководителей и HR-специалистов различного уровня.

Аналитическая компания Ipsos в конце 2020 г. провела исследование о жизни сотрудников в разных странах мира и как пандемия повлияла на нее<sup>1</sup>. По данным опроса выяснилось, что 14 % респондентов из России столкнулись с сильным стрессом и 37 % — со значительным при переходе на дистанционную работу. При этом мы не можем утверждать, что только россияне испытывают подобные трудности при переходе на удаленную работу. По данным Blind Blog — Workplace Insights в разных американских компаниях IT сектора около 80 % сотрудников испытывают угнетенное эмоциональное состояние и психологическое выгорание после перехода на удаленную занятость.

Новые и не совсем понятные для обеих сторон трудовых отношений условия занятости провоцируют дополнительные страхи, большую тревожность и напряженное эмоциональное состояние работников.

Удаленную работу можно рассматривать с двух аспектов. Во-первых, для одной категории работников — это очень комфортный вариант занятости. Нет необходимости тратить время и ресурсы на дорогу до офиса, рабочее пространство — уютная домашняя обстановка. Во-вторых, для другой категории работников дистанционная работа — это трудность и испытание. Человек находится как будто в изоляции от всего коллектива. И в том и другом случае дистанционная занятость

---

<sup>1</sup> *Вовлеченность*, мотивация, контроль команд «на удаленке»: что делают работодатели? URL: <https://www.cossa.ru>.

трансформирует, а в некоторых случаях критично меняет привычный уклад жизни.

Системы управления персоналом в компаниях, поддерживающих дистанционную занятость сотрудников, становятся более авторитарными. Для учета производительности труда удаленных сотрудников требуется больше контроля в рамках систем прокторинга. Учет нажатия клавиш, перечень сайтов и открытых программ, содержание электронной переписки в почте и мессенджерах, скриншоты экрана и тайминг рабочего процесса — создают атмосферу недоверия и давления и как следствие снижают продуктивность работников.

Kontakt InterSearch Russia в апреле 2021 г. провел опрос 452 HR директоров и топ-менеджеров российских компаний относительно того, как работодатели учитывают психологическое состояние своих работников<sup>1</sup>. Всего 25 % компаний провели опрос оценки стресса сотрудников. Из которых 17 % респондентов заявили, что их сотрудники не испытывали никакой тревоги. 57 % респондентов заявили, что не предпринимают никаких мер для снижения стресса у сотрудников. 30 % компаний организуют группы для общения сотрудников друг с другом, 13 % — предоставляют услуги психолога, 6 % — организовали специальную «горячую линию».

20 % работодателей готовы оставить сотрудников «на удаленке» после завершения карантина. 46 % компаний будут решать этот вопрос в индивидуальном порядке. Из функций, которые останутся в дистанционном формате, компании назвали следующие: ИТ поддержку (26 %), юридические функции (22 %), ИТ разработку (20 %), бухгалтерию (17 %), маркетинг (13 %), обучение (11 %).

Еще один фактор, влияющий на эмоциональное благополучие работников, это страх потерять работу. Аналитическая компания Ipsos в октябре 2020 г. измерила опасения работников в отношении потери рабочего места (в опросе принимали участие более 12 тыс. респондентов из 27 стран). 75 % россиян боятся потерять работу в ближайшем году. Страх потерять работу повышает эмоциональное выгорание работников и снижает уровень эмоционального благополучия.

Размывание границ между рабочим временем и личной жизнью также не способствуют эмоциональному благополучию. Человеку становится сложно отделить время работы от свободного времени. Нарушается режим труда и отдыха. А как следствие это провоцирует увеличение масштабов работы, снижение ее продуктивности, особенно если работник постоянно находится дома с другими членами семьи.

---

<sup>1</sup> *Workers' Concerns about Job Loss and Access to New Skills in 27 Countries*. URL: <https://www.ipsos.com>.

Немецкий Институт экономики труда доказал, что взрослые живущие с детьми чаще сообщают об ухудшении психического здоровья<sup>1</sup>. Женщины склонны брать на себя больше обязанностей по дому и уходу за детьми, что добавляет стрессогенности дистанционной занятости. Выполнение рутинной работы у 61 % родителей отнимает времени на три часа больше, чем если бы они решали ее в офисе.

Потеря чувства сопричастности к общей цели значимый аспект снижения вовлеченности и мотивированности удаленных работников. Видеозвонки не могут заменить живое общение и поддерживать сплочение коллектива.

На основании проведенных исследований можно сформировать ряд рекомендаций для управленцев по взаимодействию с удаленными сотрудниками и повышению их эмоционального благополучия:

- 1) согласование способа работы и взаимодействия членов команды;
- 2) напоминание работникам о общей цели и сопричастности каждого;
- 3) сосредоточение на результатах, а не на процессе;
- 4) удаленные работники имеют достаточно ресурсов для выполнения работы (поддержка и оборудование);
- 5) регулярность командных встреч и тет-а-тет с руководителем;
- 6) адаптировать отзывы и сообщения для онлайн формата;
- 7) укрепление отношений в команде и поддержка благополучия членов.

**А. В. Сарапульцева**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Модель востребованных компетенций в эпоху цифровой экономики**

Рассматривается влияние цифровой экономики на развитие новой модели компетенций, анализируются различные подходы к построению модели востребованных компетенций в эпоху цифровой экономики, выделяются и анализируются личностные и цифровые компетенции, дается обзор задач отечественной системы образования на этапе Индустрии 4.0

**Ключевые слова:** цифровые компетенции; цифровая экономика; Индустрия 4.0; образовательная система; конкурентоспособность.

Новая технологическая волна при переходе к цифровой экономике спровоцировала неизбежное расхождение между насущными запро-

---

<sup>1</sup> *Working Parents, Financial Insecurity, and Child-Care: Mental Health in the Time of COVID-19.* URL: <https://ftp.iza.org>.

сами работодателей и результатами подготовки кадров системой образования. Знания, компетенции, достаточные и необходимые еще несколько лет назад, чтобы быть востребованным, сегодня уже таковыми не являются. Кроме того, происходящие стремительные социально-экономические и технологические изменения не позволяют сформировать как раньше в процессе обучения точное представление о будущем рабочем месте, т. е. все сложнее определить перечень компетенций, которые будут нужны лет через 5–10, учитывая, что более половины будущих рабочих мест еще даже и не существует.

Актуальность выбранной темы определяется тем влиянием, которое оказывает цифровая экономика на определение и процесс формирования ключевых компетенций при подготовке востребованных специалистов в современной экономике.

Целью статьи является рассмотрение подходов к структуре новой модели компетенций и их определение в Индустрии 4.0, включая цифровые и поведенческие навыки. Степень научной разработанности темы обусловлена значительным интересом к ней в отечественной науке, методологической и теоретической основой статьи являются работы современных отечественных исследователей Д. А. Андреева, Т. Н. Дорошенко, Д. С. Константиновой, М. М. Кудавой, А. Ю. Рожковой, О. М. Шариповой и др. В исследовании применялись методы анализа, обобщения, сравнения и группировки данных.

Совокупность отвечающих требованиям Индустрии 4.0 навыков и компетенций, предлагаемых разными исследователями изменчива и неоднородна. Меняется с течением времени значимость отдельных навыков, меняется в разной степени и с разной скоростью, что зависит от профессиональной специфики, прежде всего. Более стабильны в этом смысле требования к работникам сферы услуг или СМИ, а вот в финансовой сфере практически половина сегодня необходимых навыков через несколько лет будет уже не востребована. Рассмотрим три подхода к выделению актуальных компетенций Индустрии 4.0: в первом предполагается значимость только личностных поведенческих компетенций — *soft skills* (без учета непосредственно цифровых навыков), например, критического мышления, творческих способностей, эмоционального интеллекта, клиентоориентированности, способности усваивать новые знания, эмпатии и т. д. Логично, что именно эти качества, неподдающиеся роботизации и автоматизации, наиболее востребованы в информационном обществе.

В рамках второго подхода к выделению востребованных компетенций цифровой экономики предусматривается наличие как поведенческих, так и цифровых компетенций [3]. Появление цифровых навыков определяется актуальными технико-технологическими изменени-

ями — изменением форм занятости, цифровизации бизнес-процессов, распространению форм удаленного делового взаимодействия и т. д. Необходимыми становятся навыки работы с цифровыми устройствами, анализа данных, программирования и создания приложений. В третьем подходе в качестве востребованных и необходимых предполагается наличие только цифровых компетенций, связанных с высоким уровнем цифровой грамотности работающего населения, развитыми навыками владения информационно-коммуникативными технологиями. Подчеркивается, что фактором, снижающим уровень конкурентоспособности и сдерживающим развитие экономики страны, является низкий уровень владения цифровыми навыками населением [1]. В условиях цифровой экономики необходимо значительное количество специалистов, которые обладают высоким уровнем ИТ-потенциала. Результатом претворения в жизнь федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» в 2024 г. должен стать выпуск вузами 120 000 в год связанных с информационно-компьютерными технологиями специалистов, и 800 000 в год выпускников средних и высших образовательных учреждений, обладающих высоким уровнем владения цифровыми компетенциями<sup>1</sup>.

Стоит отметить, что в отечественной науке нет единого определения цифровых компетенций. Отсутствует определение цифровых компетенций и в национальном проекте «Цифровая экономика Российской Федерации». Чаще всего под цифровыми компетенциями понимается «способность пользователя уверенно, эффективно и безопасно выбирать и применять информационно-компьютерные технологии в разных сферах жизни, основанная на непрерывном овладении знаниями, умениями, мотивацией и ответственностью ... способности человека использовать ИКТ в различных сферах для повышения эффективности деятельности» [2, с. 1062].

Таким образом, мы приходим к выводу, что с помощью создания в образовательных учреждениях соответствующей образовательной среды, способствующей формированию цифровых и личностных компетенций, даже если их перечень окончательно не определен (но может быть опережающе спрогнозировано), может быть преодолен разрыв между существующим сегодня количеством специалистов, которые могут эффективно трудиться в условиях цифровой экономики и их количеством насущно необходимым обществу. Чтобы обеспечить личную профессиональную востребованность и конкурентоспособность, специалисту необходим непрерывный мониторинг перемен в профессиональной сфере и соответствующее повышение уровня квалифика-

---

<sup>1</sup> *Кадры для цифровой экономики.* URL: <https://data-economy.ru/education>.

ции и знаний. Образовательная среда должна давать возможность непрерывного обучения на протяжении всей жизни. Необходимая эффективность деятельности людей в профессиональной сфере обеспечивается во многом высоким уровнем развития цифровых компетенций. Сегодня не существует единого подхода, единой модели востребованных компетенций, потому что если бы они и существовали, то требовали бы постоянной актуализации и не отражали бы специфики этапа развития отдельной отрасли и организации.

### Библиографический список

1. *Ершова Т. В., Зива С. В.* Ключевые компетенции для цифровой экономики // Информационное общество. 2018. № 3. С. 4–20.
2. *Константинова Д. С., Кудяева М. М.* Цифровые компетенции как основа трансформации профессионального образования // Экономика труда. 2020. Т. 7, № 11. С. 1055–1072.
3. *Шевякова А. Л., Петренко Е. С.* Формирование компетенций для Индустрии 4.0: рекомендации к действию // Экономика, предпринимательство и право. 2021. № 3. С. 81–90.

**Т. В. Филипповская**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### Преподаватель вуза: профессионал, мистификатор или фантом?

Проблема правового статуса преподавателя вуза перманентно актуальна: согласно дефинициям законодателя, он профессионал, имеющий четко определенные полномочия. Но в реалиях учебной деятельности во многих случаях он вынужден становиться мистификатором, в национальных рейтинговых материалах он присутствует как фантом – некая воображаемая модель. Основываясь на результатах опроса, наблюдений, контент-анализа публикаций в научных и специализированных изданиях, автор делает вывод: ситуация с неопределенностью сущности реального правового положения преподавателя вуза должна быть скорректирована.

**Ключевые слова:** преподаватель университета; нагрузка; статус преподавателя.

**Введение.** По состоянию на 2021 г. в сравнении с 2017/2018 учебным годом высшая школа лишилась 15,8 тыс. чел. преподавателей, уменьшившись на 6,5 %<sup>1</sup>. В то же время другие информационные источники констатируют наличие 74 417 вакансий в педагогике, из ко-

---

<sup>1</sup> *Образование* в цифрах: 2020: кр. стат. сб. / Л. М. Гохберг, О. К. Озерова, Е. В. Саутина, Н. Б. Шугаль. М.: НИУ ВШЭ, 2020. 120 с.

торых 8 854 — в средних специальных и высших учебных заведениях<sup>1</sup>. А. Ивушкина указывает, что количество вакансий в университетах системно растет на 35 %<sup>2</sup>. Причины нехватки трудовых ресурсов исследователи выделяют различные: это менеджерский произвол в определении нагрузки, неадекватный потраченным усилиям уровень оплаты труда, психологическое давление [5]. Но ведущей причиной все-таки можно считать неопределенность правового поля деятельности базисной когорты работников высшей школы.

В связи с этим актуализирована цель исследования: конкретизировать реальный статус преподавателя университета в ракурсе проявлений профессионала, мистификатора или фантома.

**Материалы и методы** исследования основывались на сопоставлении личных наблюдений, анализе эссе магистрантов 3 года обучения Уральского государственного экономического университета (127 эссе) и вторичных данных, а также на результатах контент-анализа правовых, научных и специализированных изданий, проведенного в течение 16 месяцев.

**Обсуждение** исследуемых автором статьи проблем идет уже много лет. Но это не изменило ситуацию: преподаватель вуза по-прежнему позиционируется в материалах с трех сторон — как профессионал (на уровне общих формулировок задач), как мистификатор (как представитель части работников, находящейся в условиях «скрытой» текучести, когда человек на работе психологически и/или физически присутствует, но выполняет ее формально), как фантом — в качестве воображаемой модели, имеющей весьма отдаленное отношение к университетской практике. Автор неоднократно описывал в своих публикациях правовой контекст мистификации сущности статуса преподавателя вуза [2; 3; 4]. С одной стороны, деятельность преподавателя является педагогической и регламентируется ст. 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», с другой стороны, на него по-прежнему повсеместно налагаются обязательства научно-педагогических работников, реализующих свое право на деятельность по законодательству о научно-технической политике в соответствии со ст. 50 того же закона.

Л. И. Васильцова и Н. А. Александрова приводили примеры результатов опроса 95 преподавателей екатеринбургских вузов. Отметим, что опустошенность и раздражение испытывали 35,7 % и 50 %, без-

---

<sup>1</sup> *Работа* преподавателем вуза — вакансии в России (74 417 вакансий). URL: [https://russia.gorodrabot.ru/преподаватель\\_вуза](https://russia.gorodrabot.ru/преподаватель_вуза).

<sup>2</sup> *Ивушкина А.* Зачет вакансий: в России на треть вырос спрос на преподавателей вузов. URL: <https://iz.ru/948074/anna-ivushkina/zachet-vakansii-v-rossii-na-tret-vyros-spros-na-prepodavatelei-vuzov>.

различие и апатию 42,9 % на фоне полной удовлетворенности своим трудом только у 14,3 % опрошенных [1]. Отсюда можно сделать вывод о том, что больше 50 % преподавателей вузов, ставших базой исследования, находятся на уровне «скрытой» текучести, а их положение как педагогов можно считать мистификаторским.

На это указывает и авторский анализ 127 эссе магистрантов, описывающих позитивные и негативные примеры реализации педагогических функций преподавателями вузов. В 17 % эссе описывались методы опоры на устаревший материал, неумение общаться с аудиторией, нежелание формулировать и контролировать реализацию творческих заданий.

В большинстве вузов преподаватель остается фантомом — воображаемой моделью, имеющей весьма отдаленное отношение к университетской практике. Практически только в Высшей школе экономики (ВШЭ) уже достаточно долго апробируется модель планирования учебной и научной деятельности раздельно для тех, кто предпочитает на 90 % своего рабочего времени преподавать, реализуя научный потенциал в работе параллельно и через научные публикации, активность в лекториях для широкой общественности.

Есть еще одна группа — это те, кто просто хорошо и качественно преподает, ведет творческое проектирование со студентами в рамках учебных дисциплин. Для НПП устанавливаются другие правовые регламенты.

Сказанное позволяет сделать следующие **выводы**.

Опыт ВШЭ должен быть обобщен и распространен на уровне правового базиса для всех университетов. Особое значение приобретает востребованность качественного хронометража реальных затрат педагогов на именно педагогическую деятельность и подготовку к ней в процессе так называемой «второй половины рабочего дня» из 36-часовой рабочей недели, также регламентированной письмом Министерства образования РФ от 26 июня 2003 г. № 14-55-784ин/15<sup>1</sup>. В указанном письме сказано: «Образовательное учреждение самостоятельно устанавливает нормы времени для расчета учебной и других видов работ с учетом особенностей применяемых технологий обучения, организации учебного процесса и специфики образовательных

---

<sup>1</sup> *Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования — программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры: приказ Министерства образования и науки РФ от 5 апреля 2017 г. № 301; Примерные нормы времени для расчета объема учебной работы и основных видов учебно-методической и других работ, выполняемых профессорско-преподавательским составом образовательных учреждений высшего и дополнительного профессионального образования: письмо Министерства образования РФ от 26 июня 2003 г. № 14-55-784ин/15.*



программ». Если многие реальные вузы стараются относительно учебной нагрузки придерживаться именно рекомендуемых стандартов, то так называемая «нагрузка второй половины дня» даже при наличии устаревших и не соответствующих информационному пространству педагогической деятельности «внутренних» нормативах времени сводит «на нет» статус преподавателя, превращая его в фантом. Описанная ситуация должна быть в корне изменена, прежде всего, распространением позитивного опыта определения реальной нагрузки преподавателя не только в учебной работе, но и в «нагрузке второй половины» дня.

### Библиографический список

1. *Васильцова Л. И., Александрова Н. А.* Повышение эффективности труда преподавателей бюджетных учреждений: мотиваторы и демотиваторы // Достойный труд — основа стабильного общества: материалы XI Международ. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 30 октября 2019 г.). Екатеринбург: Типография для Вас, 2019. С. 216–219.

2. *Пачикова Л. П., Филипповская Т. В.* Педагогическая деятельность и наука: сопряженность, созависимость, совместимость // Педагогическое образование в России. 2020. № 6. С. 16–21. DOI: 10.26170/ro20–06–02.

3. *Филипповская Т. В.* Авторское право, право на творчество и бесправие педагогов // Публичное/частное в современной цивилизации: материалы XXII российской научно-практической конференции (с международным участием) (16–17 апреля 2020 г.): доклады. Екатеринбург: Гуманитарный университет, 2020. С. 284–289.

4. *Филипповская Т. В.* К вопросу о легализации неправовых практик в управлении образованием // Право и личность: история, теория, практика: сб. науч.-метод. работ кафедры права, экономики и методики их преподавания Института общественных наук УрГПУ. Екатеринбург, 2019. Вып. 11: Легализация теневых бизнес-отношений в экономике мерами, альтернативными уголовной ответственности. С. 186–192.

5. *Filippovskaya T. V., Pachikova L. P., Diakonova S. A.* Sustainability of bureaucratic pressure on the psychological component of pedagogical activity // Proceedings of the International Conference «Science and innovations 2021: development directions and priorities» (September 29, 2021. Melbourne, Australia). 2021. P. 62–72.

## **Достойный труд иностранцев в России**

Рассмотрены факторы, которые влияют на удовлетворенность трудом. Базируясь на логике экономического подхода, проведена оценка причин падения конкурентоспособности Российской Федерации как привлекательной для мигрантов страны. На примере выходцев из Украины показана ограниченная целесообразность борьбы за привлечение мигрантов на современном уровне стоимости рабочего времени.

**Ключевые слова:** мигранты; заработная плата; доход.

Вопрос использования иностранной рабочей силы в Российской Федерации является в современной научной литературе достаточно популярным. При этом не формируется единства точек зрения к требованиям, предъявляемым к иностранным рабочим. Следует обратить внимание и на аспект, связанный с эффективностью ее использования, который остается практически вне поля зрения как исследователей, так и официальных институтов.

Достоинство труда любого человека в общем случае характеризуется уровнем социальной и экономической отдачи, которую получает индивид за проделанную работу. В данном случае, наряду с содержанием, мы рассматриваем уровень благ, которые работник может приобрести за заработанные деньги. Для мигрантов указанный уровень дохода зачастую выступает основной причиной миграции. Подобных сравнительных анализов «доход на родине — доход в России» в современной литературе мы не наблюдали.

В значительной мере исследователи, анализирующие эффективность миграционных процессов, рассматривают социальные и бытовые аспекты миграции. Так, О. Суртаев, предлагает ранжирование факторов, с точки зрения экспертов, характеризующих состояние условий жизни мигрантов, работающих в России [4]. Японский автор Маю Матигами, анализируя проблемы мигрантов в РФ указывает на недостаточность жилья, где они могли отдохнуть [5]. Не углубляясь в анализ (перечисление) вариантов проблем, считаем необходимым привести количественные результаты, предложенные В. Мукомелем, который указывает: «Среди иностранных работников имеются и квалифицированные, и высококвалифицированные специалисты, однако их удельный вес невысок: руководителями работают лишь 2,0 % мигрантов, специалистами высшей и средней квалификации — 2,3 % и 3,0 %, соответственно. ... Основная часть работников (61,2 %) заняты физическим трудом, причем неквалифицированные работники составляют почти треть (32,2 %) работающих мигрантов» [1]. По нашему мнению,

указанная структура свидетельствует о существенной ориентации трудовых мигрантов на доход (жертвуя при этом карьерой, возможностью самореализации и пр.). При этом в высказываниях В. Мукомеля есть один тезис, с которым мы хотели бы не согласиться. По мнению автора, «Не востребованными на российском рынке труда оказались достаточно заметные контингенты, ранее занятые в сфере здравоохранения, в образовании — соответственно, только 22,1 % и 8,5 % из них продолжают работать в этих сферах» [1]. При этом, обращает внимание именно тот факт, что показатель занятых в образовании относительно ниже, по сравнению с медициной. Мы не склонны связывать указанную ситуацию с дискриминацией, и скорее видим в этом добровольный отказ мигрантов от занятости в сфере, занятость в которой не обеспечивает возможностей реализации зарплатных ожиданий.

В этом контексте мы считаем необходимым обратить внимание еще на один факт — изменение удовлетворенности мигрантов в зависимости от стран притока и причины данного явления. Т. Смотровая констатирует, что «...у мигрантов из Украины, по сравнению с мигрантами из Казахстана и Узбекистана, наблюдается более низкий уровень удовлетворенности различными сторонами жизнедеятельности ...» [3]. Причины данного явления автор указывает так же достаточно логичные: «...преимущественно вынужденный характер переселения, потеря имущества, социального статуса, привычного образа жизни и не оправдавшиеся надежды на более действенную поддержку и помощь со стороны российского государства». Для определенной части мигрантов данный тезис отчасти справедлив, однако в общей массе он заслуживает более глубокого осмысления. Логику автора, связывающую действия государства и миграционную активность украинцев, можно пояснить тем, что Т. Смотровая, опираясь на данные проведенного анализа делает вывод, что «выходцы с Украины в настоящий момент являются единственным крупным источником потенциальной миграции в Россию, не вызывающим отторжения у населения нашей страны» [3]. Еще дальше в этом вопросе идут Н. и И. Розинские, считающие, что нужно «одновременно решить две задачи: во-первых, выиграть у ЕС конкуренцию за украинцев, а во-вторых, привлечь их именно в менее развитые и менее населенные районы...» [2]. При всей справедливости гуманистического подхода мы считаем, что авторы переоценивают роль социальной поддержки и недооценивают влияние на миграционную активность, именно экономических причин, связанных с трудовой деятельностью. Данный факт можно увидеть на динамике оттока мигрантов. Так «наибольшие показатели по выбытию в государства ближнего зарубежья продемонстрировала Украина — 122 954 чел. в 2018 г. Затем с большим отрывом идет Казахстан —

45 625 чел. ...»<sup>1</sup>. Не имея полноценной аналитики по уровню доходов трудовых мигрантов из Украины в европейские страны и руководствуясь только отрывочными данными, можем констатировать, что средняя заработная плата в Польше (основной конкурент РФ по привлечению мигрантов из Украины) составляет 62 000 р. [6]. При этом указанные мигранты, занятые там в основном на неквалифицированных работах. Средняя заработная плата (по Свердловской области) в металлургии составила 52839 р., а в добыче полезных ископаемых 47 678 р. Считаем достаточно показательным ситуацию с привлечением высококвалифицированных работников (ВКС). В частности, в РФ законодательно определены минимальные размеры заработной платы ВКС: для высококвалифицированных специалистов, являющихся научными работниками или преподавателями — не менее 83 500 р. из расчета за один календарный месяц; для высококвалифицированных специалистов иных категорий — не менее 167 000 р. из расчета за один календарный месяц. Обратившись к данным официальных документов, на 2021 г. заработная плата доцента в Украине составляет 42 912 р., а профессора 48 033,13 р. (из расчета на одну ставку). В нормативных документах РФ про ВКС уровень нагрузки не указан, соответственно сопоставив максимальную нагрузку (1,5 ставки) украинского профессора и преподавателя, привлеченного как ВКС, можно констатировать потенциальное приращение дохода последнего на 15,8 %. По нашему мнению, указанная сумма оказывается ниже порога чувствительности, а с учетом необходимости аренды жилья (оказывается меньше украинской).

Иными словами, социальная составляющая в оценке достойного труда в трудах современных ученых является существенно переоцененной и существенно недооцененной является фактическая стоимость часа работы трудового мигранта. С учетом того, что выходцы из Украины (в миграционную волну 2014–2015 гг.) претендовали преимущественно на квалифицированные рабочие места, фактически им пришлось конкурировать на вторичном рынке за рабочие места малоквалифицированные. Однако, с учетом политических изменений в Украине (либерализация миграционных вопросов со стороны стран ЕС с 2017 г.) малоквалифицированные рабочие места стало экономически выгоднее занимать в странах ЕС. Это, фактически, и спровоцировало скачкообразный отток 2017–2018 гг. украинских мигрантов из России. При этом мы склонны предполагать, что занятость в ЕС также не обеспечивает 100 % прозрачности и набора социальных гарантий, од-

---

<sup>1</sup> *Статистика* миграции по данным Росстат / Статистика и показатели. Региональные и федеральные. URL: <https://rosinfostat.ru/migratsia/>.

нако, в РФ указанной категории мигрантов также приходилось конкурировать с трудовыми мигрантами из стран Средней Азии за рабочие места на вторичном рынке труда. По данным авторских социологических исследований, в ряде случаев (преимущественно для выходцев из ДНР и ЛНР, чьи проблемы натурализации в Украине являются существенными) ситуация с дискриминацией на рынке труда РФ сохраняется.

Таким образом, можно сделать вывод, что достойный труд для мигранта — труд, который в состоянии оправдать его социальные ожидания и обеспечить ему конкурентные условия для занятости. На сегодняшний день для выходцев из все большего круга стран, РФ не в состоянии предложить достаточно конкурентный уровень рабочих мест, что актуализировало дискуссию о необходимости социальной поддержки мигрантов. Однако, по нашему мнению, для экономических мигрантов (не беженцев) социальная поддержка без экономической адекватной заработной платы, является нецелесообразной.

### Библиографический список

1. *Мукомель В. И.* Мигранты на российском рынке труда: занятость, мобильность, интенсивность и оплата труда // Статистика и экономика. 2017. № 6. С. 69–79. DOI: 10.21686/2500-3925-2017-6-69-79.
2. *Розинская Н. А., Розинский И. А.* Украинская миграция в Россию: итоги и перспективы // Экономическая политика. 2020. № 4. С. 88–109.
3. *Смотров Т. Н., Гриценко В. В.* Удовлетворенность различными сторонами жизнедеятельности как показатель успешности социально-психологической адаптации соотечественников в России // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития. 2017. Т. 6. № 1. С. 53–59.
4. *Суртаева О. В.* Экспертные оценки условий жизни мигрантов, живущих и работающих в России // Society and Security Insights. 2020. Т. 3, № 3. С. 52–72. DOI: 10.14258/ssi(2020)3-04.
5. *Michigami M.* The importance of focus on the housing conditions for labor migrants in the covid-19 pandemic of Russia // Reforms of the late 20<sup>th</sup> — early 21<sup>st</sup> century in the post-Soviet space: regional aspect. 2020. P. 268–274.
6. *Николаєць К.* Трудова міграція до країн Європейського Союзу: фактори та наслідки // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2018. № 5. С. 101–115.

**В. И. Шарин**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

**А. А. Корякин**

Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург

## **Коррупция в университете глазами студентов**

Исследование направлено на изучение мнения студентов о коррупции. Главной исследовательской задачей является оценка мнения студентов университета о коррупции, ее распространенности и причинах воспроизводства в высшей школе. В ходе исследования использовались методы системного анализа, общенаучные методы, опроса и анкетирования. По результатам исследования сделан вывод, что отношение респондентов к практике подарков, коммерческому подкупу, использованию служебного положения для решения личных проблем в основном отрицательное. Большинство студентов университета не совершали коммерческий подкуп в университете, однако треть из них готовы сделать это в определенных жизненных условиях. Половина респондентов дарили подарки, цветы преподавателям и администраторам в знак благодарности, а почти треть студентов использовали служебное положение других людей (преподавательский состав) для решения личных проблем. Результаты анализа факторов, определяющих коррупцию в университете, позволили установить наиболее сильные из них по влиянию на данное явление. Это низкий уровень оплаты труда преподавателей, пассивная позиция студентов и преподавателей по отношению к проявлениям коррупции, низкий нравственный уровень преподавателей и персонала.

**Ключевые слова:** коррупция; университет; мнение студентов о коррупции; факторы коррупции.

**Введение.** В российском обществе бытует в целом неприемлемое отношение к коррупции, она рассматривается как фактор, подрывающий нравственные и экономические устои социума, а также правовые основы государственности. Одной из сфер общества, подверженных коррупции, как правило, рассматривается высшее образование.

**Коррупция в высшей школе: теоретический аспект.** Определение понятия «коррупция» содержится в Федеральном законе от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (далее — Федеральный закон № 273-ФЗ) и трактуется как «злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами».

По мнению И. И. Фроловой, «...наиболее распространенной формой коррупции в образовании является использование преподавателя-

ми должностного положения при аттестации обучающегося, продажа и использование курсовых проектов и выпускных квалификационных работ, вымогательство материальных средств за положительную оценку, навязывание платных консультаций; продажа авторских книг преподавателей» [6]. К. Д. Титаев приходит к выводу «о начале институционализации коррупции в системе высшего образования, рассматривая практику подарков не лично преподавателю, а кафедре (институту, деканату). В данном случае благополучателем в коррупционных отношениях является не конкретное лицо, а институт. Прикрываясь интересами кафедры, преподаватели или администраторы нередко обеспечивают личные выгоды» [5, с. 28]. Также к причинам коррупции авторы относят недостаточное бюджетное финансирование университетов, что отражается на невысокой оплате труда преподавателей при постоянно растущей нагрузке [2], а также социокультурные традиции, например, дарение подарков [4]. Некоторые авторы связывают причины коррупции в университете с безразличным отношением студентов и преподавателей к проявлениям коррупции [3], а также с тем, что инициаторами коррумпированного поведения в отношении преподавателей выступают сами студенты [4]. Между тем, ученые считают, что в обществе есть неоднозначное понимание правового содержания коррупции на обыденном уровне, что порождает противоречивое отношение к ней или ее оправдание [7], а также формирует противоречивое отношение граждан к данному явлению [1]. Кроме того, коррупция в российском законодательстве рассматривается несколько заужено по сравнению с международной практикой, так как во многих странах к ней относятся деяния, связанные с получением выгоды не только материального характера [8].

**Коррупция в понимании студентов университета: результаты исследования.** В 2020–2021 гг. нами проведены исследования отношения студентов к коррупции на базе Санкт-Петербургского государственного университета. Исследование проводилось сплошным методом, посредством анкетирования учащихся. В опросе приняли участие 80 студентов университета. Опрос показал, что отношение респондентов к практике подарков, коммерческому подкупу, использованию служебного положения для решения личных проблем, в основном, отрицательное. Подавляющее большинство студентов не совершали коммерческий подкуп и не давали взяток в университете — 94 %. Ответили, что совершали эти действия — 4 %, затруднились ответить — 2 %. Готовы дать взятку, но в определенных жизненных условиях — 28 % респондентов, отрицательно ответили 60 % респондентов и 11 % затруднились ответить. Почти треть студентов использовали служебное положение других людей (преподавательский состав) для решения

личных проблем. Результаты ответов студентов на вопрос: «Приходилось ли сталкиваться с коррупцией в университете лично Вам, вашим коллегам-студентам?» показали, что более половины респондентов не сталкивались с коррупцией в университете, однако каждый пятый показал, что сталкивался с принуждением к приобретению литературы, авторами которой являются преподаватели, а также со злоупотреблением преподавателями своих полномочий при оценивании знаний студентов. Между тем, 15 % респондентов сталкивались с действиями по коммерческому подкупу (разновидность взятки). В ходе опроса ставилась задача определить наиболее сильные факторы, влияющие на воспроизводство коррупции в университете. По мнению студентов, значительное влияние на воспроизводство коррупции в университете оказывают такие факторы как низкий уровень оплаты труда преподавателей — 58 %, пассивная позиция студентов и преподавателей к проявлениям коррупции — 45 %, низкий нравственный уровень преподавателей и персонала — 34 %.

**Закключение.** Полученные результаты исследования позволили нам сделать некоторые выводы. Отношение респондентов к коррупции в основном отрицательное. Однако треть из них готовы совершить коррупционные действия в определенных жизненных условиях, а почти треть студентов использовали служебное положение других людей (преподавательский состав) для решения личных проблем. Управленческое воздействие по борьбе с коррупцией в высшей школе, по нашему мнению, должно быть направлено на усиление административного контроля, увеличения оплаты труда преподавателей, а также на внедрение этических кодексов, которые бы регламентировали отношения «преподаватель — студент» в процессе прохождения обучения студентов.

### Библиографический список

1. Журавлев А. Л., Юревич А. В. Психологические факторы коррупции // Прикладная юридическая психология. 2012. № 1. С. 8–21.
2. Каменский Е. Г. Модернизация, коррупция, социальные институты: результаты опросов сотрудников вузов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2014. № 4. С. 122–128.
3. Карпова С. Г., Пинчук А. Н., Некрасов С. В., Тихомиров Д. А. Московские студенты о коррупции и антикоррупционной деятельности в современном обществе: по материалам фокус-группового исследования // Журнал социологии и социальной антропологии. 2019. Т. 22, № 1. С. 113–137.
4. Логунова О. А., Логунова Е. Г. Проблема коррупции в сфере образования: опыт социологического анализа // Дискуссия. 2016. № 5 (68). С. 69–74.
5. Титаев К. Д. Почем экзамен для народа? Этюд о коррупции в высшем образовании // Экономика и образование. 2011. № 1. С. 124–134.



6. *Фролова И. И.* Коррупция в учреждениях высшего профессионального образования: результаты конкретного социологического исследования // Актуальные проблемы экономики и права. 2010. № 4. С. 147–149.

7. *Шарин В. И., Вахмянина А. В.* Видение студентами университета причин и способов преодоления коррупции // Вопросы управления. 2021. № 3. С. 93–107.

8. *Щедрин Н. В.* Определение коррупции в федеральном законе // Криминологический журнал Байкальского государственного университета экономики и права. 2009. № 3. С. 31–36.

# Развитие правового регулирования трудовых отношений. Контроль, надзор, охрана труда

---

*О. Г. Бельдина*

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

## Развитие правового регулирования института дистанционного труда

Автор рассматривает динамику развития института дистанционной работы, проводит сравнительно-правовой анализ данного института до периода распространения коронавирусной инфекции и после. Выделены особенности труда работников в дистанционном режиме.

**Ключевые слова:** дистанционная работа; трудовые правоотношения; трудовой договор; работник; работодатель.

Актуальность исследования — в период распространения коронавирусной инфекции большинство работодателей вынуждены были перевести своих работников на дистанционный труд. Так как страна впервые столкнулась с такой проблемой, была совершена масса ошибок по переводу сотрудников для работы в таком режиме, кроме того, законодательство на тот момент не в полной мере соответствовало новым реалиям, поэтому автор проведет анализ данного законодательства в настоящий период.

Цель исследования — сравнительно-правовой анализ правовых механизмов регулирования дистанционного труда.

Задача исследования — исследовать изменения в законодательстве о дистанционной работе в период существования коронавирусной инфекции.

Методы исследования: формально-юридический, сравнительно-правовой, системно-структурный и общенаучный.

С марта 2020 г. Россия столкнулась с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19). Особенно тяжелым данный период оказался для работников и работодателей, так как выяснилось, что действующее законодательство не совсем ясно могло дать ответ на все интересующие в этот период стороны трудового договора вопросы. Так, например, с 25 марта по 8 мая 2020 г. указами Президента от 25 марта 2020 г. № 206, от 2 апреля 2020 г. № 239 и от 28 апреля 2020 г. № 294 были объявлены «нерабочие дни с сохранением за работниками заработной платы», после чего Минтруд России разъяснил в письме от 26 марта 2020 г., что термин «нерабочие» не относится к времени

отдыха, а их наличие не является основанием для снижения заработной платы. Далее Минтруд дополнил, что работники осуществляющие «удаленный» режим работы имеют право на его продолжение на протяжении в период нерабочих дней [1]. Далее было рекомендовано понимать под «удаленным трудом» перевод на дистанционную работу (письмо Роструда от 9 апреля 2020 г. № 0147-03-5).

Применение труда в дистанционном режиме применялось в РФ с 2013 г., положения были введены ФЗ от 5 апреля 2013 г. № 60-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ», данным нормативным актом была введена новая гл. 49.1 «Особенности регулирования труда дистанционных работников». Но на момент появления коронавирусной инфекции в данной главе не было специальных статей, которые бы регламентировали перевод на дистанционную работу в такие периоды [4]. Поэтому работодатели пытались осуществить перевод в соответствии со ст. 72 Трудового кодекса РФ, которая допускает внесение изменений в трудовой договор, в том числе перевод на другую работу, лишь по соглашению сторон, о чем должно было быть заключено соглашение в письменной форме. Ситуация осложнялась тем, что работники не могли лично прибыть на работу для подписания дополнительного соглашения, так как например, в г. Москва передвижение осуществлялось только при наличии специального цифрового пропуска. Помимо того, под дефиницией «перевод» в трудовом праве подразумевали совершенно определенную конструкцию. Л. Ю. Бугров выделял три варианта изменений: во-первых, трудовой функции работника; во-вторых, указанного в трудовом договоре структурного подразделения; в-третьих, местности вместе с работодателем [2]. С. Н. Еремина акцентировала внимание на том, что перевод по действующему законодательству возможен только на другую работу [3]. Поэтому, как подчеркивали Е. Г. Ситникова и Н. В. Сенаторова, «фактически в данном случае можно было говорить исключительно о смене рабочего места» [5].

Так как законодательство было не готово к реалиям жизни, то пришлось экстренно вносить в него изменения. С 1 января 2021 г. вступил в силу Федеральный закон от 8 декабря 2020 г. № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях».

Проведем анализ изменений, которые с 1 января 2021 г. позволят в законном режиме организовывать условия труда работников в режиме повышенной готовности.

Во-первых, теперь можно в исключительных случаях переводить работника без его согласия на дистанционный труд (ст. 319.9 ТК РФ),

но если работодатель не сможет обеспечить работника работой в дистанционном режиме, то возможно оформление простоя. Отправить же работника во внеочередной отпуск или в отпуск без сохранения заработной платы нельзя [6].

Во-вторых, с учетом мнения профсоюзной организации работодатель должен будет принять локальный нормативный акт, в котором должно быть указано обстоятельство, которое послужило основанием для перевода работников на дистанционную работу, список работников, переводимых на дистант, срок, на который они переводятся для работы в дистанционном режиме, порядок обеспечения оборудованием, необходимым для работы в дистанционном режиме, порядок организации труда работников и т. п.

В-третьих, работники с указанными выше документами могут быть ознакомлены любым способом, позволяющим достоверно подтвердить получение работником такого акта, по сути, можно оформить данные правоотношения обменявшись электронными документами. Если будут сомнения, что именно работник их получал, то в последствие документы можно оформить уже в очном режиме при возврате в нормальные условия труда (письма Минтруда России от 26 марта 2020 г. № 14-4/10/П-2696 и от 27 марта 2020 г. № 14-4/10/П-2741).

В-четвертых, на период временного перевода работника на дистанционную работу за ним будут сохраняться гарантии, связанные с дистанционной работой, в том числе связанные с охраной труда, обеспечением необходимым оборудованием, компенсацией в связи с использованием работником своих программно-технических средств; помимо того, в ст. 312.5 Трудового кодекса РФ указано, что выполнение трудовой функции дистанционно не будет являться основанием для снижения работнику заработной платы.

В-пятых, уже нельзя выдумать новые основания увольнения работника в период дистанционной работы, полный перечень таких оснований перечислен в ст. 312.8 ТК РФ: «трудовой договор с дистанционным работником может быть расторгнут по инициативе работодателя в случае, если в период выполнения трудовой функции дистанционно работник без уважительной причины не взаимодействует с работодателем по вопросам, связанным с выполнением трудовой функции, более двух рабочих дней подряд со дня поступления соответствующего запроса работодателя (за исключением случаев, если более длительный срок для взаимодействия с работодателем не установлен порядком взаимодействия работодателя и работника); либо если работник поменял местность выполнения трудовой функции, что повлекло невозможность исполнения обязанностей на прежних условиях».

Подводя итог, можно прийти к выводу, что законодатель постарался максимально облегчить взаимоотношения работника и работодателя в период введения повышенной готовности. Появление новой коронавирусной инфекции породило новые обязанности, с которыми ранее ни работники, ни работодатели не сталкивались, но законодатель смог с достоинством и оперативно выйти из этой ситуации.

### Библиографический список

1. *Бережнов А. А.* Трудовые отношения в режиме повышенной готовности // Трудовое право в России и за рубежом. 2020. № 4. С. 15–18.
2. *Бугров Л. Ю.* История и общие современные правила переводов на другую работу // Трудовое право в России и за рубежом. 2011. № 4. С. 2–17.
3. *Еремина С. Н.* Удаленная работа в условиях распространения COVID-19 // Трудовое право в России и за рубежом. 2020. № 3. С. 8–11.
4. *Кораблина О. В.* Актуальные проблемы перевода работников на труд в дистанционном режиме // Трудовое право в России и за рубежом. 2020. № 3. С. 12–14.
5. *Ситникова Е. Г., Сенаторова Н. В.* Локальные акты работодателя: актуализация в связи с законодательными изменениями. М.: Редакция Российской газеты. 2021. Вып. 3. 176 с. Серия: Библиотечка Российской газеты.
6. *Яворская А., Шестакова Е.* Дистанционные риски. Применение трудового законодательства в условиях пандемии // Финансовая газета. 2021. № 1. С. 7–9.

**О. А. Кожевников, М. В. Чудиновских**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Государственные должности в Российской Федерации: правовые основы и требования к кандидатам для их замещения**

В рамках настоящего исследования авторам представляется важным обозначить историко-правовые аспекты развития и последующего размежевания сходных правовых категорий, а также привести некоторые доказательства существенных различий в конституционно-правовом закреплении правовых категорий «государственная должность» и «должность государственной службы».

**Ключевые слова:** Конституция РФ; государственная должность; требования к кандидатам на замещение должности; государственная служба.

**Актуальность.** Конституция и конституционное законодательство занимают особое место в системе российского законодательства, поскольку определяют содержание последующего отраслевого правового воздействия многих общественных отношений. В этой связи

очень важно, при исследовании вопросов правового положения (статуса) особой категории субъектов — лиц, замещающих государственные должности, обратить внимание на особые конституционно-правовые основы данной категории лиц, существенным образом отличающихся как от государственных и муниципальных служащих, так и обычных работников, правовое положение которых определено трудовым законодательством.

Особую актуальность исследованиям именно конституционно-правового положения лиц, замещающих государственные должности придает тот факт, что данная проблематика не является достаточно изученной в доктринальном плане, а во-вторых, значительное число изменений текста Конституции РФ в 2020 г. были связаны именно с этой категорией субъектов права, которую в свою очередь, значительное число граждан неправомерно ассоциируют государственными служащими, чиновниками и т. д., тем самым вносят путаницу в качество и содержание знаний по вопросам конституционно-правового и отраслевого регулирования институтов государственной службы и института лиц, замещающих государственные должности.

**Методы исследования.** При исследовании заявленной темы авторами использованы общенаучные методы и приемы: анализ, обобщение, индукция, а также специальные методы научного познания: формально-юридический, сравнительно-правовой.

**Результаты исследования.** В 1720 г. при непосредственном участии Петра I был разработан и принят первый устав государственной гражданской службы, который определил порядок назначения высших органов государственной власти. Многие исследователи полагают, что именно с этого периода категория «должность» стала устойчиво применяться в законодательстве<sup>1</sup>.

В советский период понятие государственной должности стало трактоваться расширенно. Оно стало отождествляться со всеми видами управленческой деятельности, осуществляемой гражданами в организациях государственной формы собственности, которая была преобладающей. Под государственной должностью понимался «установленный комплекс обязанностей и соответствующих им прав, определяющий место и роль служащего в государственном или общественном органе, предприятии или учреждении» [2].

---

<sup>1</sup> *Генеральный регламент или устав, по которому государственные коллегии, також и все оных принадлежащих к ним канцелярий и контор служители не токмо во внешних и внутренних учреждениях, но и во отправлении своего чина, подданейше поступать имеют // Реформы Петра I: сборник документов / сост. В. И. Лебедев. М.: Государственное социально-экономическое издательство, 1937. С. 108–135.*

В новейшей российской истории нормативное понимание государственной должности тесно связано с принятием федерального закона от 31 июля 1995 г. № 119-ФЗ «Об основах государственной службы Российской Федерации». Статья 1 указанного нормативного акта под государственной должностью определяла «должность в федеральных органах государственной власти, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, а также в иных государственных органах, образуемых в соответствии с Конституцией Российской Федерации, с установленными кругом обязанностей по исполнению и обеспечению полномочий данного государственного органа, денежным содержанием и ответственностью за исполнение этих обязанностей». При этом все должности относились к категории государственных и делились на три группы.

Современный подход к пониманию государственной должности заключается в размежевании указанного понятия с категорией «должность государственной службы». Он сформировался в связи с вступлением в силу Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», в котором понятие «государственной должности» дано в ст. 1, а должности гражданской службы определены в ст. 8. С указанного момента в законодательстве РФ четко определено, что государственные должности предназначены для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов и полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации, а должности государственной службы для обеспечения исполнения полномочий государственного органа либо лица, замещающего государственную должность.

Однако, не только на этом обстоятельстве заканчиваются различия между этими ранее едиными правовыми категориями:

во-первых, указами Президента РФ от 11 января 1995 г. № 32 «О государственных должностях Российской Федерации» и от 4 декабря 2009 г. № 1381 «О типовых государственных должностях субъектов Российской Федерации», а также нормативными правовыми актами субъектов РФ определен перечень государственных должностей федерального и регионального уровня;

во-вторых, произошло существенное изменение нормативной основы требований к лицам, претендующим на государственные должности и их правовому статусу.

Отдельные примеры систематизированы в таблице.

Примеров, подтверждающих кардинальные различия в требованиях к лицам, замещающим государственные должности и должности государственной службы, можно привести значительное множество.

## Требования к лицам, претендующим на государственные должности

Должность	Требования
Государственный гражданский служащий	Наличие гражданства РФ. Достижение возраста 18 лет. Владение государственным языком Российской Федерации. Соответствие претендента установленных к должности квалификационных требований.
Аудитор Счетной Палаты РФ	Наличие гражданства РФ. Высшее образование. Опыт работы не менее пяти лет в области государственного управления, государственного контроля (аудита), экономики, финансов, юриспруденции
Уполномоченный по правам человека в Свердловской области	Наличие гражданства РФ. Возраст старше 30 лет. Высшее образование. Безупречная репутация. Познания в сфере прав и свобод человека и гражданина, опыт их защиты

**Выводы.** Отдельные исследователи полагают, что в отличие от законодательства о государственной службе, отсутствие единых требований к кандидатам на государственные должности затрагивает существенные основы формирования демократической системы государственного управления в современной России и препятствует реализации базовых конституционно-правовых ценностей, предусмотренных ст. 32 Конституции РФ [1]. С этим можно лишь частично согласиться, в том числе и с предложением по принятию федерального конституционного закона «О государственных должностях Российской Федерации и государственных должностях субъектов Российской Федерации». Однако, если учесть, что государственные должности предназначены для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов и полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации, правовое положение которых и функционал весьма различен. Следовательно, даже принятие названного закона, который очевидно будет рамочным, не позволит установить единых требований к лицам, замещающим государственные должности по аналогии с государственными служащим. Исходя из этого представляется более важным и полезным усилить информационную и разъяснительную работу среди заинтересованных граждан и их объединений в обозначении существенных различий в конституционно-правовом и отраслевом законодательстве статуса лиц, замещающих государственные должности и лиц, замещающих должности государственной службы, поскольку, претенденты на отдельные государственные должности избираются непосредственно гражданами путем голосования на выборах.



## Библиографический список

1. *Нагорных Р. В.* Государственные должности Российской Федерации и ее субъектов: административно-правовая регламентация общих и специальных требований // Вестник МГОУ. Серия: Юриспруденция. 2018. № 1. С. 60–70.
2. *Петров Г. И.* Советское административное право. Часть Общая. Л.: Ленинград. гос. ун-т, 1960. 344 с.

**Ю. В. Куваева, Е. А. Сегунова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Перспективы развития трудовых цифровых платформ посредством привлечения альтернативного финансирования**

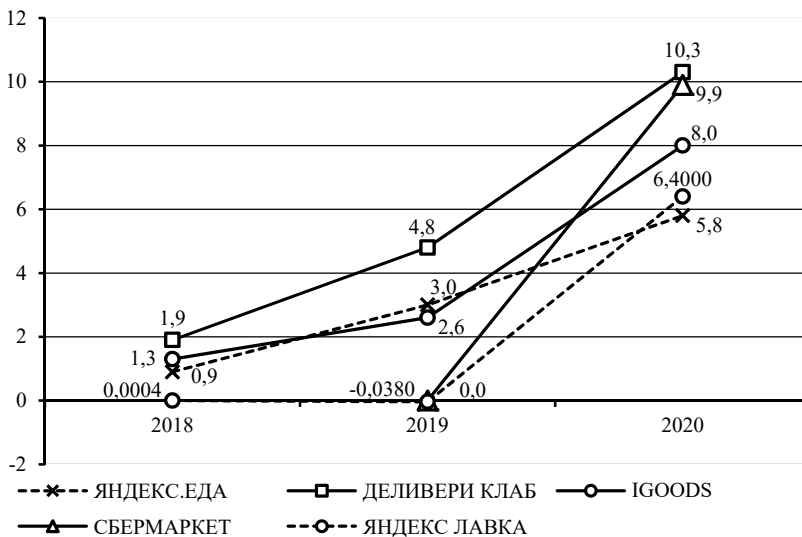
В данном исследовании рассмотрены трудовые и краудфандинговые цифровые платформы. Даны определения, проанализированы основные подходы к описанию сущности этих новых инструментов в современном мире, а также предложено направление возможного взаимодействия между ними.

**Ключевые слова:** цифровые трудовые платформы; краудфандинговые платформы; краудфандинг; альтернативное финансирование.

Информационные технологии вошли во все сферы человеческой жизни, они стали естественными спутниками человека и без них уже непривычно выполнять повседневные действия. К таким информационным новшествам можно отнести сервисы доставки, базирующиеся на цифровых платформах. За последние три года данный сегмент активно развивался (рис. 1).

На рис. 1 представлены показатели выручки крупнейших и самых известных интернет-компаний, осуществляющих услуги доставки. Самыми крупными сервисами доставки из ресторанов и других заведений общественного питания являются «Яндекс.еда» и «Яндекс.лавка», что касается доставки товаров, то в России выделяются «Igooods», «Сбермаркет» и «Яндекславка». Отдельно стоит выделить развитие сервиса «Сбермаркет», как элемента экосистемы «Сбера», созданной в 2020 г. Меньше чем за год «Сбермаркет» показал выручку 9,9 млрд р. Безусловно, резкий рост популярности сервисов доставки в 2020 г. обусловлен, в том числе и запретом на посещение заведений общественного питания в период пандемии.

К сожалению, российская законодательная база пока не оперирует понятием «цифровая трудовая платформа» (ЦТП) и для квалификации этого нового инструмента мы будем использовать методологию МОТ (Международной организации труда). Интернет-сервисы достав-



**Рис. 1.** Изменение выручки компаний, оказывающих услуги доставки, млрд р.<sup>2</sup>

ки, по мнению авторов, следует относить к цифровым трудовым платформам по ряду признаков. Под цифровой трудовой платформой принято понимать информационную систему, представленную веб-сайтом или мобильным приложением. Функция данной платформы — технологическая и институциональная организация взаимодействия между самозанятыми работниками и заказчиками по поводу купли и продажи разовых услуг, отдельных трудовых заданий и краткосрочных проектов [2]. В российской экономике представителями ЦТП являются такси, сервисы доставки продуктов и различных товаров<sup>1</sup>.

Сегодня на рынке ЦТП в РФ в сегменте доставок существует олигополия — рынок поделен между наиболее крупными компаниями, и стартапы в этом сегменте пока не в силах пробиться на рынок. Причиной является не низкое качество услуг или отсутствие рекламы, а нехватка денежных средств для финансирования начала деятельно-

<sup>1</sup> Платформенная занятость не дается статистикам // Коммерсантъ. 2019. 26 апр.

<sup>2</sup> Сост. по: ООО «Деливери клуб»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. URL: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/7704794345\\_ooo-gettaksi-rus/](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7704794345_ooo-gettaksi-rus/); ООО «Яндекс.Еда»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. URL: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/9705114405\\_ooo-yandeks-eda/](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/9705114405_ooo-yandeks-eda/); СберМаркет получил 9,9 млрд рублей выручки. URL: <https://vc.ru/trade/236746-sbermarket-poluchil-9-9-mlrd-rublej-vyruchki-za-kvartal-eto-pochti-polovina-oborota-servisa-za-2020-god>.

сти новых игроков. Возможным привлекательным источником финансирования таких стартапов мог бы выступать краудфандинг, являющийся в современных условиях, так называемым, альтернативным источником финансирования.

Еще в 2014 г. Международная организация комиссий по ценным бумагам (International Organization of Securities Commissions, IOSCO) одна из первых занялась изучением феномена краудфандинга и его экономико-правовой природы в итоге определив его как общий термин, описывающий использование небольших сумм денег, полученных от большого числа частных лиц или организаций, для финансирования проекта или бизнеса через интернет-платформу.

В этой связи, анализируя тенденции развития краудфандинга как в России, так и за рубежом [1], стоит отметить, что данный инструмент обладает огромным потенциалом в качестве источника финансирования различных проектов, в том числе и проектов, связанных с созданием стартапов в сегменте ЦТП.

На данный момент проекты по привлечению средств на обеспечение функционирования таких платформ не осуществляются, вместе с тем, авторы видят потенциал в этой идее.

Сегодня в РФ рынок краудфандинговых платформ представлен площадками, указанными на рис. 2.

Наиболее крупной отечественной цифровой краудфандинговой платформой является PLANETA.RU, обладающая следующими преимуществами<sup>1</sup>:

количество посещений ежемесячно превышает 1 млн, количество инвесторов в среднем на 17,1 % выше по сравнению с аналогичными платформами (Boomstarter);

платформа позволяет продлить срок сбора денежных средств, а также снять вложенные денежные средства, не достигнув при этом поставленной цели сбора;

число реализованных проектов превышает почти в 3 раза среднее значение у конкурентов платформ.

В заключение стоит отметить, что использование альтернативного источника финансирования цифровых трудовых платформ на начальном этапе их создания посредством краудфандинга может способствовать появлению большего числа таких платформ, что предотвратит монополизацию этого рынка и будет препятствовать необоснованному повышению цен на сервисы доставки и такси. Для владельцев цифровых трудовых платформ появится стимул совершенствовать

---

<sup>1</sup> Сайт краудфандинговой платформы Planeta. URL: <https://planeta.ru>.

# КАРТА РЫНКА КРАУДФИНАНСИРОВАНИЯ



Рис. 2. Краудфандинговые платформы в России по состоянию на апрель 2021 г.<sup>1</sup>

и модернизировать технологии, чтобы оставаться конкурентноспособным на рынке цифровых трудовых платформ.

## Библиографический список

1. Чудиновских М. В., Куваева Ю. В. Регулирование модельных типов краудфандинга: опыт Китая и возможности его применения в России // Финансы и управление. 2021. № 2. С. 15–28. DOI: 10.25136/2409-7802.2021.2.34030.
2. Шевчук А. В. От фабрики к платформе: автономия и контроль в цифровой экономике // Социология власти. 2020. Т. 32, № 1. С. 30–54.

<sup>1</sup> Ассоциация операторов инвестиционных платформ. URL: <https://rus-crowd.ru>.

## **Медицинские осмотры как элемент системы охраны здоровья сотрудников компании**

Вопрос сбережения человеческих ресурсов компании со временем не теряет своей важности и актуальности. Неблагоприятные факторы производственной среды могут оказывать отрицательное воздействие на здоровье персонала, вызывать большое количество дней нетрудоспособности, профессиональные заболевания, травматизм и смертность на рабочих местах. В итоге это негативно влияет на производительность труда и финансовые результаты бизнеса.

**Ключевые слова:** охрана труда; медицинские осмотры; производственный травматизм; безопасность труда; управление здоровьем; управление человеческими ресурсами.

**Введение.** Охрана здоровья персонала имеет очень важное значение для практики ведения бизнеса как в российских, так и в международных масштабах. Влияние различных вредных факторов внешней среды, внутренней производственной среды весьма существенно и может вред работникам промышленных предприятий, зачастую вызывая профессиональные заболевания. В данной статье рассматривается вопрос организации и проведения периодических медосмотров как важного элемента охраны здоровья работников и профилактики возникновения и развития профессиональных заболеваний.

**Цель статьи** — систематизация теоретических, статистических данных по организации медицинских осмотров работников предприятий, а также оценка мероприятий по их организации.

**Проблема** — заболеваемость работников под воздействием неблагоприятных факторов производственной среды, травматизация и смертность на рабочем месте наносят серьезный ущерб деятельности предприятия.

**Материалы и методы.** Источниками теоретических данных послужили публикации различных авторов в ведущих рецензируемых журналах, в том числе международных.

Источниками практических данных являются официальные статистические данные субъектов РФ, а также открытая информация российских компаний, публикуемая в ежегодной отчетности.

Для обработки данных использовались аналитические методы обработки информации.

**Теория.** Проблематика охраны здоровья рабочих, элементом которой, в частности, является проведение обязательных периодических медицинских осмотров, находит свое отражение множестве научных публикаций, нормативных документах. В частности, в статье В. В. Уй-

бы (с соавторами) отмечается, что сохранение здоровья работников является вопросом государственной безопасности [3].

Организация, порядок и условия проведения обязательных медицинских осмотров в настоящее время регламентированы приказом Минздрава России от 28 января 2021 г. № 29-н. В соответствии с данным приказом, целью проведения обязательных периодических медицинских осмотров является динамического наблюдения за состоянием здоровья работников, своевременного выявления начальных форм профессиональных заболеваний, ранних признаков воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов рабочей среды, трудового процесса на состояние здоровья работников в целях формирования групп риска развития профессиональных заболеваний, выявления медицинских противопоказаний к осуществлению отдельных видов работ.

Также немаловажное значение имеет регулирование данной сферы. Постановка и актуализация данной проблемы нашли свое отражение в статье О. С. Коробовой (с соавторами), где данные вопросы отражены на примере промышленных горнодобывающих регионов России. В статье указывается, что отличительной особенностью разработанных нормативных актов является их направленность на мониторинг профессиональной заболеваемости и профилактику профессиональных заболеваний [2].

В научных публикациях отмечается важность финансирования мероприятий по организации медицинских осмотров персонала, поскольку это является одним из инструментов снижения уровня травматизации на производстве [1].

**Результаты и обсуждение.** В Свердловской области достаточно высок уровень числа работников, работающих во вредных и опасных условиях труда. Данный показатель по итогам 2019 г. составлял 45,6 % от общего числа работающих.

В данной ситуации постоянный мониторинг состояния здоровья рабочих промышленных предприятий региона крайне необходим, как и профилактика профессиональных заболеваний. Вопрос охраны здоровья работников становится стратегическим.

Одним из инструментов мониторинга состояния здоровья работников является организация проведения периодических медицинских осмотров.

В таблице приведена информация об объемах проведенных медицинских осмотров и их промежуточной результативности в Свердловской области.

## Объемы и результаты медицинских осмотров в Свердловской области в 2015–2019 гг.

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Количество лиц, осммотренных в МО, всего	264 200	331 800	402 133	416 916	423 825
Численность лиц, имеющих временные медицинские противопоказания к работе	1 057	3 819	2 108	823	890
Число лиц из группы повышенного риска развития профессиональных заболеваний	2 923	1 754	2 797	3 266	4 680

На основе таблицы можно сделать следующие выводы:

динамика численности лиц, осммотренных в медицинских организациях, имеет положительный устойчивый тренд в рассматриваемый период с тенденцией к увеличению;

динамика численности лиц с выявленными медицинскими противопоказаниями к работе имеет разнонаправленный тренд и увязку с объемами проведенных осмотров;

показатель лиц из группы риска развития профессиональных заболеваний имеет устойчивый положительный тренд. Это стоит учитывать при планировании различных активностей, связанных с организацией работ по охране здоровья работников. Кроме того, не стоит забывать о качестве оказываемых услуг по данному направлению.

**Выводы и предложения.** Здоровье работников предприятий является очень важным показателем, его можно даже отнести к стратегическим. Неблагоприятные производственные факторы оказывают весомый вред здоровью работников. Необходим мониторинг состояния здоровья работников и выявления профессиональных заболеваний. Основным элементом данного мониторинга является система обязательных периодических медосмотров.

### Библиографический список

1. *Графкина М. В., Клиндух М. А.* Анализ производственного травматизма в Приморском крае // XXI век. Техносферная безопасность. Т. 2, № 4. С. 19–25.
2. *Коробова О. С., Михина Т. В., Умнов В. А.* Вопросы государственного управления охраной труда в промышленных регионах // Вестник РГГУ. Сер.: Экономика. Управление. Право. 2019. № 1. С. 75–92.
3. *Уйба В. В., Лавер Б. И., Кулыга В. Н.* Промышленная медицина: ее роль и перспективы развития в системе ФМБА России // Медицина экстремальных ситуаций. 2019. Т. 21, № 2. С. 261–267.

## **Фигура и роль адвоката в процессе медиации при урегулировании индивидуальных трудовых споров**

Рассматриваются вопросы применимости медиации для предотвращения и урегулирования индивидуальных трудовых споров и роли адвоката в процессе медиации. Адвокаты в силу своего правового статуса и профессиональной компетенции в процедуре медиации могут осуществлять представительство интересов своего доверителя, а также выступать в качестве медиатора, не смешивая эти роли. В статье обзорно обозначены профессиональные задачи адвоката в процедуре медиации и сделан вывод о том, что сфера медиации не является конкурирующим видом деятельности для оказания юридической помощи.

**Ключевые слова:** адвокат; медиация; работодатель; работник; оказание юридической помощи; медиабельность.

Защита прав и интересов участников трудовых отношений требовалась во все периоды и наше сегодняшнее время не является исключением. Адвокат, оказывая помощь при разрешении спора, вытекающего из трудовых правоотношений, может осуществлять защиту и представлять интересы как работника, так и работодателя. Действуя в рамках закона и опираясь на него, адвокат не может упустить из своего поля зрения интересы и потребности своего доверителя. В этой связи недопустим формальный подход и игнорирование того, что трудовые отношения в жизни человека занимают особое место, человек получает свою реализацию, удовлетворение от процесса и результата своего труда, поддерживает социальные контакты и др. А для любого работодателя работники необходимый, а иногда незаменимый ресурс.

За оказанием юридической помощи нередко обращаются работники, права которых нарушаются работодателем, но работник вынужден мириться с такими нарушениями, так как он по каким-то причинам заинтересован в продолжении трудовых отношений и сохранение рабочего места. Встречаются и случаи необходимости защиты от моббинга, когда с формальной точки зрения со стороны работодателя не допускается каких-либо нарушений трудового законодательства, но обстановка в коллективе, такова, что работник претерпевает психологическую «травлю», его вынуждают таким образом уволиться или согласиться на невыгодные условия труда. Также за юридической помощью могут обратиться и работодатели, например, когда осознают свои «слабые» позиции или ошибки при закреплении, отражении трудовых отношений и желают минимизировать свои риски получения «невыгодного» решения суда или предписания контролирующего органа.

В таких случаях обращение в суд является нецелесообразным, так как суд не сможет выйти за рамки исковых требований, что не позволит



ему в полной мере увидеть сущность спора и, соответственно, проработать его причины, найти решение соответствующее истинным интересам и потребностям обеих сторон. По этим же причинам малоэффективными являются такие способы урегулирования споров как прямые переговоры или переписка.

С принятием Федерального закона от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» (далее по тексту Закон о медиации) реальным способом разрешения правовых конфликтов за последнее время стала медиация, под которой понимают способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения.

Несомненно, процедура медиации имеет множество плюсов. Медиация при всей своей эффективности, к сожалению, не получила должного широкого распространения при рассмотрении споров, вытекающих из трудовых правоотношений.

Основной причиной, по которой стороны не обращаются к процедуре медиации, служит их неосведомленность о таком виде урегулирования спора либо их скептическое отношение к результативности этой процедуры.

В связи с этим актуальным становится вопрос роли адвоката, как лица, оказывающего квалифицированную юридическую помощь и дающему правовой совет о способах урегулирования конфликта и последствиях обращения к медиатору.

Опорой для адвоката должен послужить Кодекс профессиональной этики адвоката, из положений которого следует, что предупреждение судебных споров является составной частью оказываемой адвокатом юридической помощи, поэтому адвокат заботится об устранении всего, что препятствует мировому соглашению (п. 2 ст. 7).

Вместе с тем, приходится констатировать, что положения п. 2 ст. 7 Кодекса на практике почти не работает. По мнению Ю. Пустовита это связано с рядом причин, к которым следует отнести, во-первых, то, что «в юридических вузах обучают не тому, как эффективно примирять стороны, а тому, как успешно выигрывать дела в суде. Для участия в переговорах юридических знаний недостаточно. Необходимо знание психологии, понимание бизнеса клиента и контрагента, целей и мотивов сторон». Во-вторых, «судебные процессы для адвокатов и юристов выгоднее с точки зрения размера гонорара, а выигранный судебный спор — более интересный инфоповод, чем примирение сторон»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Достоинства и проблемы медиации.* URL: <https://fparf.ru/news/fpa/dostoinstva-i-problemy-mediatsii>.

Способствовать интеграции медиации в практику оказания квалифицированной юридической помощи адвокатами могут быть акты Федеральной палаты адвокатов Российской Федерации, направленные на обобщение практики, разъяснения и рекомендации по видам и порядку предупреждения судебных споров адвокатами при оказании помощи и т. п.

Нелишним будет осветить, преимущества процедура урегулирования спора с участием посредника, которая может также стимулировать адвокатов давать юридические советы урегулировать спор с помощью медиации.

Так, медиация может носить внесудебный характер или использоваться при рассмотрении дела в суде как один из видов примирительных процедур. Возможности внесудебной медиации в настоящее время расширены. Федеральным законом от 26 июля 2019 г. № 197-ФЗ в ст. 12 Закона о медиации были внесены значимые для практики применения института медиации изменения. Так, в ст. 12 Закона о медиации была введена ч. 5, в соответствии с которой медиативное соглашение, достигнутое сторонами в результате процедуры медиации, проведенной без передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда, в случае его нотариального удостоверения имеет силу исполнительного документа.

В случаях проведения медиации при урегулировании спора переданного на рассмотрение суда процессуальное законодательство допускают проведение процедуры медиации на любой стадии процесса. Так, ГПК РФ, АПК РФ и КАС РФ содержат идентичные положения о том, что процедура судебного примирения может быть проведена в рамках любой стадии рассмотрения дела в суде и в рамках исполнительного производства. При этом медиативное соглашение может быть утверждено в качестве мирового соглашения.

Опуская в рамках настоящей статьи процессуальные и процедурные правила, необходимо отметить, что нотариально удостоверенное медиативное соглашение как вид исполнительного документа или исполнительный лист, выданный судом на основании определения об утверждении мирового соглашения, позволяют обеспечить принудительное исполнение достигнутых в медиативном соглашении договоренностей, не исполненных добровольно, что увеличивает эффективность процедуры.

Для того чтобы увидеть преимущества медиации, адвокату не достаточно иметь знания в области права, знать особенности разрешения того или иного вида спора, но и необходимо обладать специальными компетенциями и навыками работы в процедуре медиации. При этом немаловажное значение имеет способность адвоката изначально пра-

вильно определить медиабельность спора, под которой в юридической науке понимают особенность юридического конфликта, который можно разрешить с помощью процедуры медиации [2].

Принято выделять объективные и субъективные факторы медиабельности.

К объективным факторам относятся, например, отсутствие запрета на проведение медиации, предмет спора и его сущность соответствуют общепринятым нормам морали и этики [1].

Необходимо отметить, что сфера применения медиации при разрешении трудовых споров ограничена. Так Закон о медиации содержит запрет на применение данной процедуры к коллективным трудовым спорам и спорам, которые затрагивают или могут затронуть права и законные интересы третьих лиц, не участвующих в процедуре медиации, или публичные интересы.

К субъективным факторам относятся:

выраженное желание сторон к проведению процедуры медиации; относительная зависимость сторон спора от решений друг друга.

В адвокатской практике применения медиации системы оценки конкретных субъективных факторов медиабельности спора не выработано. Очевидно, что так как процедура медиации проводится исключительно на основе добровольного согласия, отсутствие такого соглашения у участника трудового правоотношения может влечь за собой невозможность применения данной процедуры. В этой связи адвокат, давая юридический совет по обращению стороны спора к этой процедуре, должен рассказать о ее плюсах, возможностях, правовых последствиях как самого факта обращения, так и последствиях заключения медиативного соглашения, что позволит вызвать интерес, доверие и желание обратиться к такому способу урегулирования спора. Также в профессиональную компетенцию адвоката входит определение перспективности обращения в суд по конкретному спору, что также позволит доверителю правильно сориентироваться при выборе как формы и способа защиты, так и порядка разрешения спора. Адвокату будет не лишним уметь определить истинные потребности и интересы доверителя, его цели и соотнести их с правовыми притязаниями сторон трудового правоотношения.

Также, оказывая юридическую помощь, адвокат в некоторых случаях может сопроводить доверителя в процедуре медиации, оставаясь защитником прав и интересов доверителя и его представителем при разрешении спора. В процедуре медиации возникают правоотношения между медиатором и сторонами медиации, а также между сторонами медиации. К сожалению, приходится констатировать, что бывают случаи оказания давления на одну из сторон медиации со сторо-

ны медиатора, а также случаи подмены роли медиатора на роль арбитра в споре, что не соответствует сути самой процедуры и нарушает ее основные принципы проведения. В этой части задача адвоката найти баланс между невмешательством в процесс формирования воли доверителя и активной защитой прав доверителя при несоблюдении со стороны медиатора основных принципов медиации (конфиденциальности, добровольности, равенства сторон).

После завершения процедуры медиации и при успешном ее завершении путем заключения медиативного соглашения возникают у сторон новые правоотношения, основанные на таком соглашении. На этой стадии адвокат проверяет соответствие воли своего доверителя тому, что нашло отражение в медиативном соглашении, оказывает помощь в формулировании условий медиативного соглашения, проверяет его законность.

Российское законодательство не содержит запрета на осуществление адвокатом деятельности медиатора. У адвоката и медиатора в рамках одного медиативного процесса разные цели и правовые основы деятельности, адвокат не сможет одновременно и обеспечивать равенство участников спора, и действовать сугубо в интересах одного из участников.

Таким образом, адвокаты, обладающие профессиональными познаниями в области права, имеют реальную возможность при оказании юридической помощи способствовать проведению процедуры медиации в полном соответствии с законом.

Процесс медиации для адвоката не является конкурирующим видом деятельности для оказания юридической помощи по представлению интересов одной из сторон спора, а напротив, позволяет предложить доверителю больший спектр способов разрешения его ситуации, альтернативу судебному разбирательству.

### **Библиографический список**

1. *Калашикова С. И.* Медиация в сфере гражданской юрисдикции. М.: Infotropic Media, 2011. 304 с.
2. *Кулатов Д. С.* К вопросу об определении медиабельности правового спора // Правовая политика и правовая жизнь. 2015. № 3. С. 127–131.

## **Проблемы применения сроков исковой давности в трудовых правоотношениях и пути их разрешения**

Указаны часто встречающиеся в судебной практике проблемы, связанные с применением сроков исковой давности в трудовых правоотношениях; содержатся наиболее приемлемые, по мнению авторов, пути разрешения данных вопросов. Авторы приходят к выводу о том, что установление трудовым законодательством Российской Федерации сокращенных сроков обращения в суд по трудовому спору для работника противоречит конституционно-правовому принципу равенства всех перед законом.

**Ключевые слова:** работник; трудовой спор; исковая давность; работодатель; равенство сторон; трудовые правоотношения.

Нередко в процессе трудовых правоотношений возникают конфликтные ситуации между работником и работодателем. Они могут быть связаны как с претензиями работника к работодателю (например: в связи с невыплатой заработной платы, в связи с незаконно наложенными дисциплинарными взысканиями, в связи с незаконным увольнением и т. д.), так и с претензиями работодателя к работнику (например, в связи с причинением работником имущественного ущерба работодателю в процессе трудовой деятельности).

Иногда подобные конфликтные ситуации не разрешаются в добровольном порядке, и одной из сторон приходится обращаться в суд для разрешения данного конфликта.

Касательно трудовых правоотношений Трудовой кодекс РФ содержит понятие — срок обращения в суд за разрешением индивидуального трудового спора. Данное понятие из ТК РФ тождественно понятию срока исковой давности. Однако понятие срок для обращения в суд за разрешением индивидуального трудового спора является более конкретным, и применимо лишь к трудовым правоотношениям.

Таким образом, можно дать следующие определение понятию срока для обращения в суд за разрешением индивидуального трудового спора: это временной период, в течение которого сторона индивидуального трудового спора имеет право обратиться в суд для защиты своих нарушенных прав с момента, когда стало известно о таком нарушении. Срок для обращения в суд может быть восстановлен судом, если он был пропущен по уважительным причинам, например: тяжелая болезнь, непреодолимая сила, и т. д. Если же судом будет установлено, что сторона по делу пропустила срок исковой давности и не будет установлена уважительность пропуска данного срока, суд

может отказать в удовлетворении требования только по этим мотивам, без рассмотрения других обстоятельств дела.

«Если же ответчиком сделано заявление о пропуске истцом срока обращения в суд или срока на обжалование решения комиссии по трудовым спорам после назначения дела к судебному разбирательству, оно рассматривается судом в ходе судебного разбирательства»<sup>1</sup>.

Таким образом, в силу того факта, когда ответчик просит суд применить сроки исковой давности, и суд приходит к выводу о неумажительности причины пропуска данного срока, суд однозначно откажет в иске без рассмотрения других обстоятельств дела.

Статья 392 ТК РФ устанавливает конкретные сроки для обращения в суд за разрешением индивидуального трудового спора. Однако, по неизвестной нам причине, законодатель установил разные сроки для обращения в суд в зависимости от субъекта трудового правоотношения.

Так, например, согласно данной норме, работник может обратиться в суд в течение трех месяцев, если возникнет индивидуальный трудовой спор с того дня, когда ему стало известно о нарушении своего права. По спорам об увольнении — в срок до одного месяца со дня получения копии приказа об увольнении. А вот работодатель, согласно данной статье, имеет право обратиться в суд за разрешением трудового спора с работником о возмещении работником ущерба в период до одного года со дня обнаружения данного ущерба, причиненному работодателю.

Таким образом, общий срок для обращения в суд по трудовому спору составляет три месяца для работника, по спорам об увольнении — один месяц. Для работодателя установлен годичный срок для обращения в суд. Из этого следует, что по отдельным категориям трудовых споров для работника установлен более короткий срок для обращения в суд, чем срок, установленный для работодателей. Логика законодателя в данном случае нам абсолютно неясна. Считаем, что установление работнику сокращенных сроков для обращения в суд противоречит конституционно-правовому принципу равенства всех перед законом.

Кроме того, установление сокращенных сроков обращения в суд для работника представляется нам несправедливым также и по иным причинам. Полагаем, что в трудовом споре работник является более слабой стороной. Ведь зачастую работники не обладают необходимыми познаниями в области юриспруденции. Однако, юридическая

---

<sup>1</sup> Кузнецова М. В. Особенности применения сроков исковой давности в трудовых спорах // Особенности взаимодействия экономики и права в Российской Федерации. 2013. № 1 (5). С. 114–117.

неграмотность и незнание закона никогда не признавались судами допустимыми причинами для восстановления срока исковой давности. Вместе с тем у работодателя, как правило, имеется в подчинении, в том числе и юридический отдел, сотрудники которого осуществляют консультирование работодателя по юридическим вопросам. Помимо того, что работник изначально находится в более слабом положении, чем работодатель, так еще и законодательство предоставляет ему более короткие сроки для обращения в суд.

Выше мы уже отмечали, что считаем установление законом для работника более коротких сроков обращения в суд, чем для работодателя, противоречащим Конституции РФ. Вопросы о соответствии конституции РФ нижестоящих нормативно-правовых актов рассматривает конституционный суд Российской Федерации. Хотелось бы отметить, что проблемы, связанные с конституционностью положений ч. 1 ст. 392 ТК РФ ранее уже рассматривались Конституционным судом РФ. На основании Постановления Конституционного Суда РФ от 14 июля 2020 г. № 35-П ч. 1 ст. 392 ТК РФ была признана частично не соответствующей конституции РФ. До вынесения вышеуказанного постановления конституционного суда нормы Трудового кодекса РФ не содержали специальных сроков для предъявления работником иска к работодателю о компенсации морального вреда. По итогам вынесения вышеуказанного постановления Конституционного суда РФ в ст. 392 ТК РФ были внесены изменения, которые улучшают положение работника при возникновении трудовых споров с работодателем. В частности, по вопросам, связанным с компенсацией морального вреда, причиненного работнику из-за нарушения его трудовых прав.

Несмотря на данные положительные изменения в законодательстве РФ работник все равно остается в ущемленном состоянии по сравнению с работодателем, ввиду установления для работника более коротких сроков для обращения в суд. Поэтому мы полагаем, что любые сроки для обращения работником в суд по трудовому спору должны быть увеличены как минимум до одного года.

# Научная организация труда: история, современность, перспективы<sup>1</sup>

---

**Н. О. Вербицкая**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

**О. А. Аль-Ашур**

*Университет Басры, г. Басра, Ирак*

## **Влияние национальных особенностей на культуру безопасности труда**

Взаимосвязь между национальной культурой и безопасностью труда является критической проблемой для организаций, корпораций и стран, стремящихся создать сильную культуру безопасности. В статье сделана попытка экспертного анализа трех факторов, связывающих национальные особенности и культуру безопасности труда: знаний, мотивации и традиций для стран Европы, Азии, Ближнего Востока и России.

**Ключевые слова:** культура безопасности труда; национальные традиции.

Термин «культура безопасности» относится к экономическим, психологическим переменным, которые поощряют одни действия или отношения, в то же время препятствуя другим [6].

Взаимодействие между национальной культурой и безопасностью труда является критической проблемой для организаций, корпораций и стран, стремящихся создать сильную культуру безопасности. В последние годы все больше признается связь между безопасностью и национальной культурой [3]. Для эффективной кадровой политики организациям необходимо в полной мере оценить влияние национальной культуры на их функционирование, чтобы меры безопасности были эффективными и целесообразными. Несмотря на это, эмпирических исследований влияния национальной культуры на отношение к безопасности, поведение и производительность немного. Вполне логично ожидать, что отношение людей к риску будет отличаться на основе глубоко укоренившихся ценностей, убеждений и предположений, т. е. основ национальных культурных различий. Национальная культура описывается как коллективное программирование разума, полученное в результате взросления в определенной нации [1]. Такое совместное программирование формируется ценностями, которые описываются как общая склонность отдавать предпочтение определенным состояни-

---

<sup>1</sup> В секцию вошли материалы V Научных чтений профессоров и докторантов общественных наук, посвященных памяти профессора М. А. Мельнова «Научная организация труда: история, современность, перспективы» (Екатеринбург, 28 октября 2021 г.).



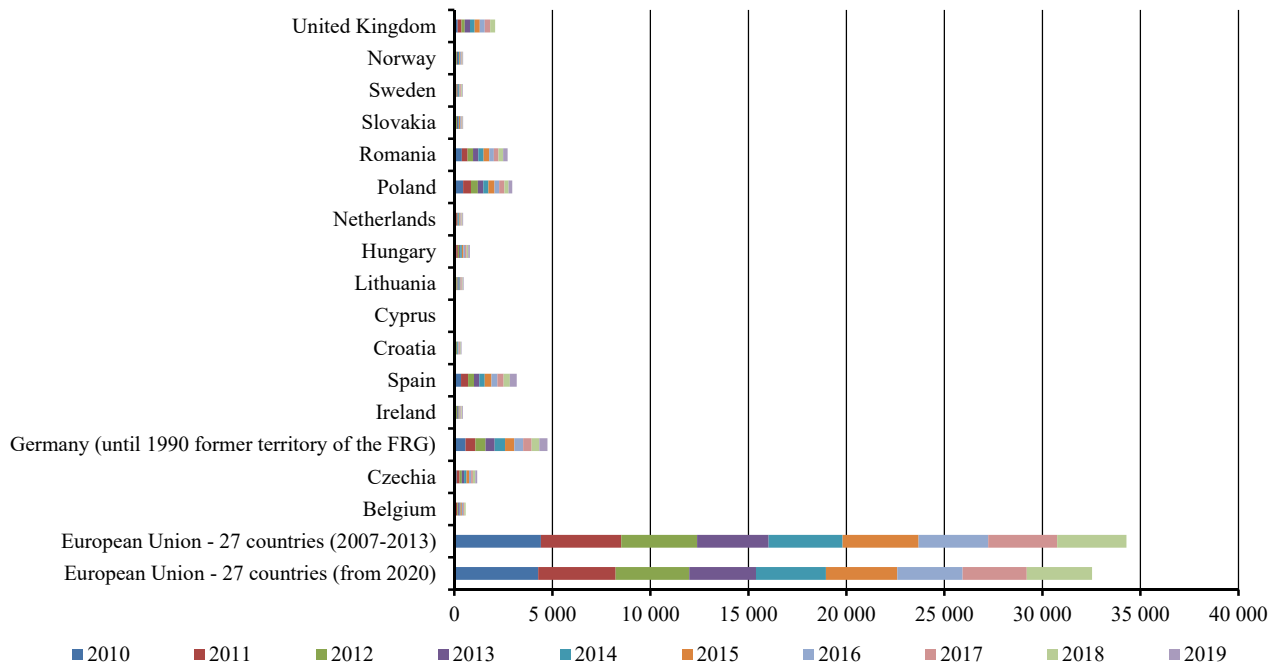
ям дел перед другими. В результате национальная культура относится к набору общих ментальных программ для группы людей. Дополнительная проблема в разделении влияния базовых ценностей и отношения к производственному риску и принятию риска подразумевает, что ситуационные обстоятельства окажут значительное влияние на склонность индивида к риску. Люди разных национальностей, работающие в одной и той же организации по всему миру, могут проявлять нежелание рисковать в своей трудовой жизни, но рискованное поведение в своей личной жизни.

Ниже в таблице представлен первичный экспертный анализ трех важных факторов, связывающих национальные особенности и культуру безопасности труда — это знания, мотивация и традиции. Сделан выборочный анализ стран Европы, Азии, Ближнего Востока и России на основе опыта сотрудничества.

#### **Выборочный анализ факторов культуры безопасности труда стран Европы, Азии, Ближнего Востока и России**

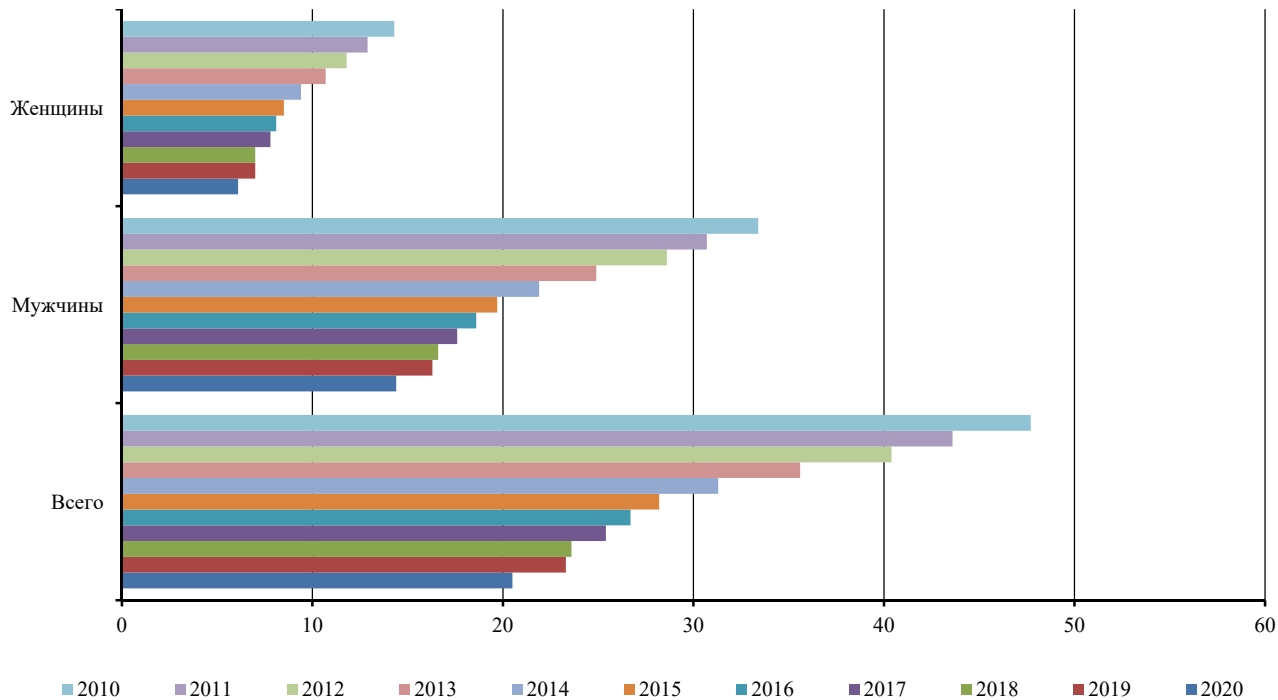
Фактор	Финляндия	Россия	Китай	Ирак
Знания	Безопасность и самоэффективность, осведомленность о безопасности	Слабое знание культуры безопасности	Управленческие инструкции по безопасному использованию рабочих инструментов и оборудования	Формальные учебные программы
Мотивация	Мотивирующая среда, поддерживающая безопасность, помогающей коллегам продвигать программу безопасности на рабочем месте	Авторитарное поддержание безопасности на рабочем месте	Приложение усилий для сокращения несчастных случаев и инцидентов на производстве	Бонусы, ежегодный отпуск и дискреционные сертификаты
Традиции	Сильная культура безопасности в соответствии с отношением и поведением сотрудников. Недостаточная подготовка. Нормальные методы в системах безопасности	Формальная культура безопасности без включенности сотрудников	Авторитарная культура безопасности в соответствии с их отношением и поведением сотрудников	Недостаточные инструменты, неадекватные технологии, неправильное поведение сотрудников в отношении правил техники безопасности

*Примечание.* Сост. по: [2; 4; 5; 7; 8].



**Рис. 1.** Несчастные случаи со смертельным исходом на рабочем месте по данным Евростата<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Источник: *Fatal Accidents at work by NACE Rev. 2 activity*. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/hsw\\_n2\\_02/default/table?lang=en/](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/hsw_n2_02/default/table?lang=en/).



**Рис. 2.** Производственный травматизм, в том числе со смертельным исходом, в Российской Федерации<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Условия труда // Федеральная служба государственной статистики. URL: [https://rosstat.gov.ru/working\\_conditions](https://rosstat.gov.ru/working_conditions).

**Официальная статистика несчастных случаев на производстве в Европе: 2010–2019 (2020) гг.** Несмотря на национальные различия, общий уровень производственного травматизма имеет тенденцию к снижению. На рис. 1 и 2 представлен ряд ключевых статистических результатов, связанных с показателями несчастных случаев.

Факторами, влияющими на эти статистические данные, являются: доля занятых мужчин и женщин; различные виды работы, которую выполняют мужчины и женщины; виды деятельности, в которых они работают; и количество времени, проводимого на работе. Общее число несчастных случаев со смертельным исходом на 100 000 занятых колебалось от значения менее 1,00 в Финляндии, Греции, Германии и Нидерландах до более 3,00 несчастных случаев со смертельным исходом на 100 000 занятых в Хорватии, Литве, Болгарии и Латвии (рис. 1).

Сравнение показателей производственного травматизма в Российской Федерации (рис. 2) с другими странами затруднено из-за различных подходов к сбору данных. Международная организация труда (МОТ) также разделяет эту точку зрения. С учетом примерно 64 млн работников в российской экономике (в 2003 г.) число несчастных случаев, по-видимому, ниже, чем в Германии или Великобритании, где занято вдвое меньше людей.

**Выводы и дискуссия.** Влияние национальных ценностей, традиций, знаний на культуру безопасности труда — проблема на стыке экономики, психологии, антропологии и других наук. Эта проблема не может уйти от внимания ученых и практиков даже в современную цифровую эпоху, не смотря на развитие технологий промышленной безопасности. Мы видим потенциал снижения травматизма во взаимодействии технологий, национальных культур и сильной культуры безопасности организации.

#### Библиографический список

1. *Franke R., Hofstede G., Bond M.* Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note // *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 12. P. 165–173.
2. *Haapasaari P., Helle I., Lehikoinen A., Lappalainen J., Kuikka S.* A proactive approach for maritime safety policy making for the Gulf of Finland: Seeking best practices. *Marine Policy*. 2015. Vol. 60. P. 107–118.
3. *Helmreich R. L., Merritt A. C.* Culture at work in aviation and medicine: National, organizational and professional influences. L.: Routledge, 2001. 336 p.
4. *Khdair W. A., Shamsudin F. M., Subramaniam C.* A Proposed Relationship between Management Practices and Safety Performance in the Oil and Gas Industry in Iraq // *World Review of Business Research*. 2011. Vol. 1, no. 3. P. 27–45.
5. *Lappalainen J.* Finnish maritime personnel's conceptions on safety management and safety culture: PhD thesis. 2016. DOI: 10.13140/RG.2.1.1218.0087.

6. Noort M., Reader T., Shorrocks S., Kirwan B. The relationship between national culture and safety culture: Implications for international safety culture assessments // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2016. Vol. 89. P. 515–538.

7. Papademetriou C., Masouras A. National Culture Underpins Individual Behaviour and Work-Related-Values: The importance of nationality // Review of Decentralization Local Government and Regional Development. 2014. Vol. 77.

8. Subramaniam C., Mohd-Shamsudin F., Mohd Zin M. L., Sri Ramalu S., Hassan Z. Safety management practices and safety compliance in small medium enterprises: Mediating role of safety participation // Asia-Pacific Journal of Business Administration. 2016. Vol. 8. P. 226–244.

**Е. Г. Калабина**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

**В. В. Богдановская**

АО «Уралэлектромедь», г. Екатеринбург

## **Инструменты управления вовлеченностью персонала для развития бизнес-системы предприятия (на примере крупной производственной компании Уральского региона)**

Дается обзор подходов к определению термина «вовлеченность» персонала, исследуются проблемные вопросы оценки вовлеченности персонала компании для эффективного развития бизнес-системы. Раскрыто современное понимание управленческой парадигмы вовлечения и участия персонала в менеджменте компаний. Предложено сужение и уточнение данного понятия в контексте развития бизнес-системы организации. Установлено, что повышение степени вовлеченности персонала в развитие бизнес-системы организации связано с переходом от разработки концепции ее бизнес-модели к формированию и реализации набора ключевых инструментов. На примере крупной производственной компании Уральского региона рассмотрен практический пример разработки инструментов управления вовлеченностью персонала – «административная ячейка», «фабрика идей», «доска решения проблем», «модель узких мест», «карта потока создания ценности организации», что требует использования адекватного управленческого сопровождения и системы администрирования.

**Ключевые слова:** вовлеченность персонала; инструменты управления вовлеченностью персонала; бизнес-система; производственная компания.

Интерес к исследованию процессов вовлечения и участия персонала в бизнес-системе организации в последнее время возрастает, что продиктовано трансформацией бизнес-пространства, перераспределением функций контроля в организации, распространением партисипативного управления, созданием кросс-функциональных команд [1; 3; 5].

Все большее число компаний интересуются вопросами вовлеченности, стремятся измерять и управлять степенью вовлеченности своих сотрудников, найти ее рецепт как своеобразного «философского камня» для устойчивого развития бизнеса.

В процессе осмысления феномена вовлеченности персонала сложилось несколько исследовательских направлений, разделить которые можно, по нашему мнению, на три условные группы:

*академические исследования*, опирающиеся на систематизацию и развитие теоретических подходов и концепции;

*консалтинговые исследования* с ориентацией на обобщение лучших практик ведущих отраслевых компаний;

*практикоориентированные исследования* с фокусом на учет специфики месторасположения, сферы деятельности, масштаба и т. п.

Именно синтез этих направлений позволит разработать более адекватное представление о месте и значении вовлечения и участия персонала в развитии бизнес-системы организации.

Остановимся на них подробнее.

Исходным в теоретическом осмыслении феномена вовлеченности работников стала работа, опубликованная социальным психологом В. Каном в 1990 г., в которой личная вовлеченность (*personal engagement*) определяется как «освоение членами организации своих рабочих ролей» [5]. В. Кан рассматривал вовлеченность лишь как психологический конструкт, характеризующий индивидуальное отношение и вклад в деятельность организации в целом. По его мнению, структура вовлеченности характеризуется следующими аспектами:

когнитивный аспект вовлечения касается убеждений об организации, ее лидерах (руководителях) и условиях труда;

эмоциональный аспект, отражающий характер и силу эмоциональной связи с организацией, ее руководителями и условиями труда;

поведенческий или физический аспект вовлечения сотрудников касается физической энергии, которую они вкладывают в выполнение своих рабочих ролей [5].

Систематизация и обобщение исследований по проблемам вовлеченности персонала позволили определить проблемное поле, которое включает в себя следующие вопросы: отсутствие однозначно трактуемого понятия и его признаков исключительности, методические вопросы измерения степени вовлеченности персонала, поиски дифференцированных инструментов, стимулирующих повышение уровня вовлеченности различных категорий персонала компаний и т. д. [2; 7; 9].

При условии признания существенных различий в трактовках категории «вовлеченность работника» целый пул академических работ свидетельствует о связи высокого уровня вовлеченности с высокими

показателями результатов труда, гражданского поведения, благосостояния работника, вплоть до высокой результативности деятельности компании [4; 6; 8].

Новый акцент появляется в связи с рассмотрением вовлеченности персонала как способа развития бизнес-системы организации, где последняя трактуется как концептуальная модель видения бизнеса, в рамках которой вовлечение каждого работника компании в процесс постоянных и непрерывных ее улучшений можно рассматривать как детерминанту эволюции.

На основе систематизации и обобщения оснований для повышения уровня вовлеченности персонала для крупной производственной компании Уральского региона нами были разработаны ключевые инструменты управления такие, как:

Административная ячейка — формат проведения производственных совещаний для оперативного и эффективного управления набором взаимосвязанных процессов (планирования, производства, обслуживания, контроля и анализа), в том числе для визуализации актуальной информации для всех участников процессов.

Фабрика идей представляет собой систему сбора и реализации идей, направленных на оптимизацию условий труда, повышение безопасности, улучшение качества, повышение производительности, снижение потерь и повышение уровня удовлетворенности внутренних и внешних клиентов. Каждый сотрудник может подать идею и, если идея принимается к реализации, ее автор получает денежное вознаграждение, минимальная сумма выплаты — 500 р., это позволило достичь экономического эффекта в 220 млн р., выплатив работникам за их идеи 6 млн р.

Доска решения проблем как инструмент для выявления и наглядного отображения проблем, возникающих в подразделениях организации и позволяющий оценить текущую ситуацию на конкретном участке работ, выявить проблемы на ранней стадии и оперативно найти способы решения.

Модель узких мест является своеобразным отражением этапов цепочки создания стоимости, выявляющее существующие ограничения производительности и мощности для всего производственного процесса. Построение модели узких позволяет приоритизировать операционные усилия и осуществить в четыре шага.

Карта потока создания ценности — это схема последовательности операций, событий, действий, заданий и решений, которые представляют технологию выполнения процесса. Цель внедрения карты потока создания ценности состоит в обеспечении детальной визуализации бизнес-процесса (текущее состояние, идеальное состояние и це-

левое), определении основные проблемы (потери и «узкие места») процесса и обозначения направлений решения этих проблем (план изменений).

Отличие представленного исследования от многих работ по теме вовлеченности заключается в том, что измерение вовлеченности персонала компании построено на организационном контексте — развитии бизнес-системы организации.

С учетом менеджериального подхода концепция вовлеченности персонала интегрирована в стратегическое развитие компании как бизнес-системы, что расширяет рамки толкования понятия. Понимание развития бизнес-системы как процесса повышения уровня эффективности вносит определенность в постановку целей и задач трансформации.

### Библиографический список

1. *Калабина Е. Г.* Эволюция системы отношений «работник — работодатель» в экономической организации. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2011. 436 с.
2. *Онучин А. Н., Луцкина В. В., Розин М. В.* Управление вовлеченностью персонала // *HRTimes*. 2012. № 20. С. 37–40.
3. *Тревор Э., Дейв Г.* Интегрированные бизнес-системы. Экспресс-курс. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. 265 с.
4. *Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L.* Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis // *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87. P. 268–279.
5. *Kahn W. A.* Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // *Academy of Management Journal*. 1990. Vol. 33. P. 692–724.
6. *MacLeod D., Clarke N.* A report to Government. Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement. URL: <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>.
7. *Maslach C., Leiter M. P.* The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.
8. *Richman A.* Everyone wants an engaged workforce how can you create it? // *Workspan*. 2006. Vol. 49. P. 36–39.
9. *The Gallup Organization.* The Gallup Organization: Engagement Predicts Earnings Per Share. Washington. URL: <http://www.sheila-scott.co.uk/articles/Engaged-scott-final.pdf>.



## **Измерение eNPS как элемент научной организации удержания сотрудников**

Рассматриваются организация и методики измерения лояльности employee Net Promoter Score (eNPS) в розничной торговой сети «Пятерочка». Эмпирический опыт доказывает эффективность eNPS в качестве инструмента диагностики мотивации с целью научной организации удержания персонала и prolongation срока работы сотрудника в компании («срока жизни»).

**Ключевые слова:** удержание персонала; employee Net Promoter Score; eNPS; стаж работы в компании; срок жизни персонала в организации.

В настоящее время проблема продолжительности работы сотрудника в организации является одной из важнейших для многих компаний. С одной стороны, отток персонала (текучесть) служит фактором естественного развития организации, с другой стороны, высокая текучесть персонала неизменно ведет к снижению эффективности работы и финансовых показателей. Управление стажем сотрудника в организации становится одним из основных факторов, определяющих стратегический успех и стабильность развития организации.

Термин «трудовой стаж» в качестве правового понятия остается неизменным, является критерием наличия или отсутствия права на различные виды пенсий, пособий, других денежных выплат и непосредственно влияет на исчисление их размеров [4]. В современной специальной литературе для исследования стажа работы сотрудника в конкретной организации, учитывающего периоды работы на всех должностях организации, в том числе периоды не включающие в себя право на денежные выплаты, все чаще используется понятие «срок жизни персонала в организации».

Исследование технологий управления сроком жизни персонала в организации проводилось на базе розничной торговой сети. ООО «Агроторг» (торговая сеть «Пятерочка»). Количество магазинов, работающих под управлением компании, составляет 17 600. Лояльность персонала — важнейшая деталь, способная обеспечить успех организации в своем сегменте и на рынке в целом. В целях выявления факторов лояльности и оценки степени их воздействия на мотивацию персонала проведен опрос персонала на основе адаптированной методики employee Net Promoter Score (eNPS) [2]. Методика eNPS хороша для тактического менеджмента [1] так как она не предполагает трудоемкого заполнения многочисленных вопросов. Их, по сути, всего два:

1. Какова вероятность того, что вы будете рекомендовать работу в организации друзьям, родственникам?

## 2. Почему вы даете такой ответ на первый вопрос?

Ответы на первый вопрос позволяют дать оценку уровню лояльности персонала. Под ним понимается доля работников, удовлетворенных работой в своей компании, раз они готовы рекомендовать ее близким для себя людям.

Ответы на второй вопрос раскрывают причину лояльности или нелояльности. Второй вопрос каждая организация может адаптировать под свою специфику и детализировать на более конкретные параметры или субметрики, что позволяет стандартизировать и упростить обработку получаемых ответов.

Шкала для оценки определяющих лояльность факторов (определяющих субметрик) десятибалльная: от единицы до десяти. Единица означает «никогда», а десятка — «всегда».

При обработке результатов опроса респонденты из числа сотрудников группируются на три условные категории.

1. Промоутеры (поставили оценку 9 или 10 в отношении компании) — проявляют лояльность, действуют в интересах компании, готовы порекомендовать работодателя друзьям, родственникам. Они действуют с энергией и энтузиазмом, находят время для участия в опросах, дают конструктивные отклики и предложения, ведут себя как приверженные компании сотрудники, готовы совершать поступки на благо компании.

2. Нейтралы (поставили оценку 7 или 8) — как правило, пассивные работники, готовые поменять компанию. Если им попадетсa немного более выгодное предложение, то они с большой степенью вероятности покинут компанию.

3. Критики (детракторы) (поставили оценку в интервале от 1 до 6) — разочарованы работой в компании, не готовы рекомендовать ее. Оценка критиков является индикатором того, что общение с компанией изменило их жизнь к худшему, они дают плохие отзывы о компании своим друзьям и коллегам, возможно, находятся в поиске другого места работы [2; 3].

Итоговая формула вычисления индекса чистой лояльности работников (eNPS) выглядит следующим образом:

$$eNPS = \% \text{ промоутеров} - \% \text{ критиков.}$$

В зависимости от величины индекса, возможны три варианта.

1. Положительная ситуация ( $eNPS > 0$ ), обусловленная преобладанием лояльных работников предприятия над критиками.

2. Неопределенная ситуация ( $eNPS = 0$ ), при которой доли «промоутеров» и «критиков» равны.

3. Негативная ситуация ( $eNPS < 0$ ), характеризующаяся увольнением активных и ценных работников и доминированием в структуре персонала «критиков» [4].

Исследование уровня индекса чистой лояльности сотрудников торговой сети «Пятерочка» было проведено в марте 2020 г. Исследование проводилось с использованием модифицированного под условия компании опросника. В опросник кроме основного вопроса, определяющего индекс  $eNPS$ , были включены 10 метрик: баланс работы и личной жизни; условия работы и оплата труда; карьерные перспективы; построение рабочих процессов; обратная связь; признание; взаимодействие с руководителем; взаимодействие с коллегами; принятие изменений; стратегия и перспективы компании. Каждая метрика была деконструирована на субметрики. По каждой субметрике рассчитывалось среднее значение по десятибалльной шкале и индекс чистой лояльности работников: разность между долями промоутеров и критиков.

В исследовании приняло участие 4 092 сотрудника, что составило 27,6 % от общего числа работающих на территории Уральского макрорегиона. Индекс  $eNPS$  составил 0,2 %, что характеризует ситуацию удовлетворенности как положительную. Итоги подводились в разрезе категорий персонала: сотрудники офиса, сотрудники администрации магазинов, линейный персонал магазинов. Также важным критерием оценки был стаж работы сотрудников в компании: до года или более.

В результате исследования ответов по метрикам получены следующие данные. Удовлетворенность оплатой труда выше у офисных сотрудников со стажем более 1 года, но они более часто, чем линейный персонал, задумываются о смене места работы — 41 %. Административный состав розницы со стажем работы до 1 года почти не задумывается о смене места работы — 12 %, однако уровень заработной платы оценивают ниже рынка. Линейный персонал со стажем более 1 года реже задумывается о смене места работы 34 % (никогда) и 21 % (иногда), оценивая заработную плату на уровне рынка. Сотрудники офиса чаще не понимают связи вклада сотрудника в результативность организации и отражения этого на оплате труда. Административный состав не понимает, как влиять на показатели, считает систему оплаты труда несправедливой. Линейный персонал считает размер заработной платы достаточным.

Результаты опроса позволили научно обосновать необходимость совершенствования организации оплаты труда и системы управления численностью розницы. Внедрена кросс-форматная система оценки должностей (рейтинга) для определения корпоративных атрибутов по каждой позиции (ДМС мобильная связь, командировочные лимиты и т. д.). Итогом реализации мероприятий научной организации труда

стал рост производительности труда на 5,7 % по сравнению с 2019 г. Текучесть персонала магазинов снизилась на 13,5 п.п. и составила 41,0 %. Таким образом, изучение лояльности персонала с применением методики eNPS позволило выявить ряд проблем, решение которых привело к положительным изменениям, отразившимся на общей лояльности и сроке жизни сотрудников в организации.

### Библиографический список

1. Дулов А. А., Лугинина А. А., Пустовойт К. С., Эсаулова И. А. Выбор и адаптация инструментов оценки удовлетворенности персонала по методике «Employee Net Promoter System» (eNPS) // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. 2014. № 4. С. 31–37.
2. Ламихов Ю. Б. Оценка уровня лояльности персонала предприятия как элемент формирования трудовой мотивации // Общество: социология, психология, педагогика. 2019. № 6. С. 32–39.
3. Милыева Л. Г. Теоретико-методические аспекты экспресс-диагностики кадровой безопасности предприятия // Экономика. Профессия. Бизнес. 2020. № 3. С. 59–66.
4. Миронова Т. К. Понятие стажа в свете новейших изменений в законодательстве о социальном обеспечении // Актуальные проблемы российского права. 2015. № 7 (56). С. 45–49.

**А. С. Конев**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Эволюция научной организации труда и ее роль в формировании концепции бережливого производства**

Рассматриваются эволюция понятия «научная организация труда» в разные исторические периоды и истоки формирования концепции бережливого производства.

**Ключевые слова:** научная организация труда; бережливое производство.

Сегодня для современного общества становится очевидной необходимость интенсивного развития в противовес экстенсивному. Ограниченность природных ресурсов все больше дает о себе знать, делая вопрос организации и производительности труда одним из наиболее актуальных.

Наиболее целостные представления о научном подходе к организации труда впервые возникли во второй половине XIX в. и связаны с именем американского инженера Фредерика Тейлора. Тейлор определил первую концептуальную проблему существующей системы — «при системе инициативы и поощрения практически вся проблема организации производства лежит на рабочих» [1]. По его мнению, при

научной организации труда на предприятии, администрация должна играть ведущую роль в решении данной задачи. Наиболее значимой была идея задания или урока. Идея, в сущности, представляла форму планирования труда каждого отдельного работника. Таким образом «урок» определял не только «что» должно быть сделано, но и как. Также система Тейлора подразумевала прибавку к оплате труда при успешном выполнении плана, что в последствие определило нормирование труда как основу для определения размера оплаты труда работника.

Идейным продолжателем и реализатором американских представлений о научной организации труда можно назвать апологета конвейера Генри Форда. Идея ведущей роли администрации в процессе организации труда в интерпретации Форда возводится в абсолют. «Конечным результатом научной организации труда является сокращение требований, предъявляемых к мыслительной способности рабочего»<sup>1</sup>. В «фордизме» работник — это буквально «органический механизм», представляющий ценность только в виде мышечной памяти для осуществления однотипных действий. Позиция Форда, разумеется, подвергалась критике. С этической стороны Форда обвиняли в том, что он воспитывает «дрессированных горилл», с прагматичной стороны позиция Форда тоже показала несостоятельность: «дрессированная горилла» остается человеком, понимающим, что такой труд не даст ему удовлетворения.

Идеи Тейлора развивали и в Европе, так французский горный инженер Анри Файоль считал секретом успешной организации труда принципы единовластия, единоначалия и строгую иерархию. Файоль также уделял внимание вопросам организации отдельных рабочих мест, выступая за важность строгого порядка.

К этому моменту, классическая школа организации труда, изучив в совершенстве техническую сторону производства, исчерпала свои возможности. Вопросы организации труда стали рассматривать с других сторон. Так возникла поведенческая школа, ярчайшими представителями которой можно назвать американских социологов Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйю. Фоллетт считала, что эффективный руководитель организации должен перестать опираться исключительно на должностную власть, тем самым она определила понятие неформального лидерства. Элтон Мэйю, в свою очередь, заметил, что отношения людей в коллективе оказывают на каждого отдельного работника большее влияние, чем усилия руководителя и материальные стимулы.

---

<sup>1</sup> Чиркова Е. Бесчеловечные инноваторы // Коммерсантъ Деньги. 2016. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2995392>.

Разумеется, труды Тейлора не остались незамеченными в советской России. Наиболее пристально тейлоризм изучал профессор Осип Аркадьевич Ерманский, который развивал идеи Тейлора в виде психофизиологической концепции науки организации производства, так называемый «принцип физиологического оптимума Ерманского» — что есть критерий рациональности организации любой работы.

Если О. А. Ерманский изучал вопросы оптимизации с позиций классической и поведенческой школ, то Алексей Капитонович Гастев возвел советскую НОТ в ранг философии. Первый трудом в области организации труда можно считать поэтический сборник «Поэзия рабочего удара» 1918 г. Несмотря на художественность работ Гастева, с 1921 г. он был руководителем Центрального института труда (ЦИТ). В качестве руководителя ЦИТ, Гастев вдавался в мельчайшие подробности человеческого труда: «Гастев разрабатывает систему правильных движений в процессе труда, первоначально на модели удара зубилом и работы с лопатой. Путем замедленной съемки и методом «циклографии» создания траекторий движений рабочего и определения «нормали» — оптимальных движений в процессе той или иной операции» [2]. Тем не менее, в работах Гастева принципиально новыми являются его идеологические представления о труде. «Важным отличием как от тейлоризма, так и от фордизма является то, что для Гастева труд — это в первую очередь освобождающая и преобразующая практика, совершенно в духе марксизма, а затем уже практика производящая и производственная» [2]. Таким образом, увеличение объемов производства за счет увеличения производительности является лишь положительным сопутствующим эффектом, первоочередная цель труда — увеличение жизненных сил человека, физическое и интеллектуальное развитие рабочего. Гастев подвергал научному разбору элементарные телодвижения рабочего: «Воспитание движений — дорога к воспитанию точной работы мозга». Философия коммунистического труда состоит в том, чтобы разорвать противопоставление труда и отдыха. В капиталистической модели «отдых освобождает, укрепляет и восстанавливает силы; труд — обескровливает, истощает, выматывает» [2]. По Гастеву и через труд, и через отдых должно осуществляться возрастание сил человека. Темные времена для советской школы НОТ настали в период сталинизации. «Когда само государство стало антигуманным, когда человек труда стал вновь мыслиться как подчиненная казарменному производству единица, а в государстве стали создаваться лагеря, использующие рабскую силу в труде, понятно, что и идеи освобождения в процессе труда уже встречались враждебно» [2]. Алексей Капитонович Гастев был судим как изменник родины и 15 апреля 1939 г. расстрелян. На такой трагичной ноте окончился период

развития советской НОТ. Никогда больше вопросам научной организации труда не уделялось такое пристальное внимание на государственном уровне, НОТ стала заботой руководителей каждого отдельного предприятия.

Какова же тенденция сегодняшнего дня? Учения Тейлора, по сути, содержащие основы организации труда, в той или иной степени практикуются на любом предприятии. Достижения поведенческой школы также практикуются в виде кадровой политики и различных мотивационных систем. Советская школа НОТ сегодня воспринимается скорее, как пережиток прошлого. Действительно, философский подход Гастева звучит уж слишком идеалистично с его эфемерными категориями «освобождения», идущими в расхождение с современными теориями мотивации. Но так ли устарел философский подход?

В наши дни словосочетание «научная организация труда» звучит не так часто, гораздо выше вероятность столкнуться с термином «бережливое производство». Отцом бережливого производства в современном понимании называют японского инженера Тайити Оно, создателя производственной системы Toyota с 50-х гг. Тем не менее, формирование японской школы НОТ началось в 1930-е гг. Теоретической основой японской школы стали труды ранее упомянутого Анри Фойоля, а практический опыт японцы брали у Советского Союза. Японские исследователи пристально изучали все опубликованные работы ЦИТ Гастева и Ерманского. Японские исследователи также учили и философский подход к труду. Каждый, кто изучал японский опыт бережливого производства, так или иначе сталкивался с термином «Кайдзен». Несмотря на практическую направленность, «Кайдзен» чаще всего называют философией. Концепция бережливого производства содержит множество отдельных инструментов (Just in time, TPM, 5S и пр.), в которых «Кайдзен» становится связующим звеном. Трактовка слова «Кайдзен» — непрерывное улучшение, что является основным принципом — улучшения должны происходить каждый день, пусть и самые крошечные. Как и в философии Гастева главная трудность всего бережливого производства состоит в ответственности конечного рабочего. Представления Файоля о строжайшем порядке на рабочем месте реализуемы только в случае мотивированности рабочего этот порядок поддерживать. Идеологическая пропаганда Гастева сегодня точно не работает, вопрос мотивации становится камнем преткновения в реализации инструментов бережливого производства. Кроме того, некоторые инструменты бережливого производства вообще сложно представить за пределами Японии, например, такие как «Just in time». Сущность этого принципа в том, что поступающее сырье сразу идет в производство, а произведенная продукция сразу отправля-

ется заказчиком. Почему в Японии это работает? Потому, что вся Япония работает по этому принципу, компания может быть уверена в своих поставщиках и заказчиках. Сложно представить, что-то подобное в России, тем не менее многие компании, в том числе и российские, внедряют отдельные инструменты бережливого производства.

Можно заключить, что японская школа НОТ консолидировала мировой опыт организации труда и помножила его на специфику японского трудового менталитета, что делает затруднительным ее практическое применение за пределами Японии. Тем не менее, отдельные инструменты бережливого производства вполне реализуемы и в России, а их адаптация к российским реалиям, вероятно, является наиболее перспективным направлением в области повышения производительности труда.

#### **Библиографический список**

1. Бурганов Р. Ф. Научная организация труда: история и современность // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 44. С. 59–64.
2. Старикова Е. В. Поэзия «прозы труда»: научная организация труда А. К. Гастева и ее место в контексте современной теории управления // Вестник науки Сибири. 2018. № 3 (30). С. 83–92.

**И. А. Кулькова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Творческий потенциал работников как элемент бережливого производства**

Статья содержит результаты исследования автора, проведенного методом нарративного анализа, о состоянии рационализаторства в современных российских компаниях и об отношении руководства к предложениям, высказанным работниками. Сделан вывод о неэффективной системе мотивации рационализаторов и наличии нереализованного творческого потенциала сотрудников.

**Ключевые слова:** рационализатор; бережливое производство; научная организация труда; мотивация к рационализаторству.

В целях обеспечения к 2024 г. прироста производительности труда более чем в 20 % и увеличения темпов роста производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже, чем 5 % в год в Российской Федерации с 1 октября 2018 г. реализуется Национальный проект «Производительность труда». В рамках нацпроекта предусмотрены: комплексная поддержка предприятий — участников национального проекта; возможность повышения производительности труда через формирование движения рационализаторов из числа сотрудников и повышение квалификации



рабочих с использованием инфраструктуры «Ворлдскиллс», а также возможность по внедрению лучших практик (типовых решений) и получению услуг по повышению производительности труда посредством специализированных центров компетенций на федеральном и региональном уровне.

Таковыми лучшими практиками можно назвать бережливое производство и «шесть сигм». Данные практики были созданы в компаниях Toyota, и позднее — Motorola на основе изучения и развития положений научной организации труда (НОТ), разработанных А. К. Гастевым [1] и О.А. Ерманским. Базовым принципом бережливого производства (lean production) выступает постоянное стремление как руководства, так и каждого работника к устранению всех видов потерь. К выделенным основателем концепции Тайити Оно семи видам потерь на производстве [8], Джеффри Лайкер добавил «нереализованный творческий потенциал работников» [5]. Данному направлению также уделялось большое внимание в НОТ: так, одним из направлений НОТ была рационализация трудового процесса, внедрение передовых приемов и методов труда на основе изучения трудовых процессов передовых работников, и обучения этим методам остальных рабочих (получил название «метод инженера Ковалева» [4]). В настоящее время организация труда развивается в сторону цифровизации, «смарт-воркинга» [6], в то время как развитие инновационности работников изучается недостаточно.

Техническое творчество работников поощрялось с самого зарождения советской страны. Так, первый декрет, гарантировавший государственную помощь изобретателям, был подписан В. И. Лениным в 1919 г. К 80-м гг. прошлого века в СССР действовало около 20 тыс. общественно-конструкторских бюро, а численность членов Всесоюзного общества изобретателей и рационализаторов (ВОИР) достигала 14 млн чел. [9].

Статистических данных о численности изобретателей в России нет, по различным оценкам, рационализаторов в 2020 г. было порядка 100 тыс. чел. [2]. Социологический опрос, проведенный НИУ ВШЭ в 2019 г. и охватывающий 4,1 тыс. занятых по найму респондентов, показал, что в настоящее время в России лишь 6,3 % опрошенных предлагают какие-либо новые идеи руководству [2].

Целью данного исследования является анализ ситуации с рационализаторством в современной России, отношения работодателей к предложениям, высказанным работниками.

В качестве метода исследования был выбран метод нарративного анализа, который получил широкое применение в психологии, и в настоящее время активно проникает во все гуманитарные науки, ис-

следования социальной сферы. Предметом изучения в нарративном анализе выступает рассказанная история или повествование с точки зрения способов упорядочивания опыта [3]. Для целей исследования был выбран синтагматический тип анализа (изучает последовательность действий и событий нарративного сюжета, темы и мотивы), по модели К. Риссмана — тематический (когда внимание уделяется тому, что говорится, а не тому, как это говорится). Изучались следующие компоненты нарративов: тезис, ориентация, оценка, итог.

В качестве исследуемых нарративов использовались 23 истории, опубликованные на пяти форумах в сети Интернет: «Диалог специалистов АВОК», СЦБИСТ, ТЕК-ADS.ru, Форум пользователей ПО АСКОН и RAZRAB.ru. Форумы были нами прочитаны полностью, однако, для исследования были признаны подходящими только 23 нарратива.

Результаты анализа показали, что по существу описываемой темы все нарративы можно разделить на три группы:

1) повествования о том, что инженеров, а в некоторых компаниях и рабочих заставляют предлагать «рацухи», причем установлен плановый количественный показатель предложений. Так, форумчанин с ником ЮрКлубовец-кандидат привел в рассказе выдержку из коллективного договора компании, где он работает, в которой указано, что главный инженер должен обеспечить подачу рационализаторских предложений в количестве 3000 шт. в целях повышения творческой активности работников. А за невыполнение этого пункта договора следует наказание, вплоть до лишения премии по итогам года. Вероятно, доля тех, кто подал предложения руководству, увеличивается за счет такого типа «мотивации» к инновациям. При этом следует подчеркнуть, что практически все нарративы данного типа указывают, что в дальнейшем эти предложения в работе не учитываются. Так, форумчанин Serroza пишет: «А у нас, знаете, в принудительном порядке, — два рацпредложения в месяц, в обязательном порядке. Разработать, согласовать, защитить и ... в общем, потом они ложатся на длинную полку». Кстати, в обсуждениях таких историй много пишут о незаконности описываемых действий администрации. Таких историй на форумах большинство;

2) нарративы о том, как работник пришел со своим предложением к руководству, но его там даже слушать не стали. При этом часть рассказчиков надеялась на материальное вознаграждение, другая — нет. Форумчанин с ником Moruka написал (орфография сохранена): «А если я просто хочу внедрить рацпредложение без всяких доплат. 8-) Так, от чистого сердца». Но все эти истории заканчиваются тем, что руководство порыв не одобрило. Форумчанин Sulyco пишет: «При постановках задачи главные (конструктор, технолог — *прим. автора*)

могут принимать во внимание мнение других разработчиков. Остальных рационализаторов надо развешивать на фонарях как диверсантов». При этом все, кто обсуждает тему, сходятся во мнении, что резервы повышения производительности труда на современных предприятиях имеются, о чем говорят и научные публикации (например, [7]);

3) нарративы об успешно внедренных рацпредложениях. Большинство таких повествований написаны в прошедшем времени, относятся к периоду СССР, хотя имеются и рассказы о последних годах — на форуме СЦБИСТ, который объединяет работников железнодорожной отрасли. Полученные результаты подтверждают экспертное мнение Председателя совета Московской региональной организации ВОИР Д. Зезюлина о том, что «советские практики полностью не заброшены», и некоторые российские компании, в том числе РЖД, ведет работу по стимулированию изобретательства [2].

Выводы, которые можно сделать из результатов исследования, показывают, что в большинстве российских компаний работа по развитию и использованию творческого потенциала работников ведется неэффективно или формально, потери, связанные с его реализацией, не устраняются. Для преодоления такой ситуации в рамках нацпроекта «Производительность труда» осуществляется обучение рационализаторству, планируется переобучить 70 тыс. чел., а также будет проведен Кубок по рационализаторству, где отметят лучшие рационализаторские идеи и практики.

### Библиографический список

1. *Гастев А. К.* Как надо работать: Практическое введение в науку организации труда / под общ. ред. Н. М. Бахраха, Ю. А. Гастева, А. Г. Лосева, Е. А. Петрова. 3-е изд. М.: Либриком, 2011. 480 с.
2. *Журенков К.* Изобретательное меньшинство. Куда пропали инноваторы-добровольцы? // Огонек. 2020. № 23. С. 4.
3. *Качанов Д. Г.* Нарративный анализ как метод исследования традиционных и мультимедийных журналистских произведений // Медиаскоп. 2020. Вып. 2. URL: <http://www.mediascope.ru/2621>.
4. *Ковалев Ф. Л.* Опыт советской промышленности в области изучения, обобщения и массового распространения передовых методов работы: автореф. дис. ... канд. техн. наук. М., 1954. 14 с.
5. *Лайкер Дж. К.* Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с.
6. *Меньшикова М. С.* Внедрение «смарт-воркинга» в организацию труда современных предприятий // Human Progress. 2019. Т. 5. Вып. 7. С. 8.
7. *Огородникова Т. С.* Резервы использования рабочего времени и повышения производительности труда рабочих промышленного предприятия // Human Progress. 2017. Т. 3, № 12. С. 1.

8. Оно Т. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства. М.: ИКСИ, 2012. 192 с.

9. Яхнев И. Н. Движение рационализаторов и изобретателей в СССР // Урал индустриальный. Бакунинские чтения. Индустриальная модернизация Урала в XVIII–XXI вв.: материалы XI Всерос. науч. конф. (Екатеринбург, 26–27 сентября 2013 г.). Екатеринбург: УМЦ УПИ, 2013. Т. 2. С. 301–303.

**О. А. Лапаева**

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

### **Развитие нормирования труда работников угледобывающих предприятий: субъектно-деятельностный подход**

Представлены основные положения социально-экономической концепции развития нормирования труда работников угледобывающих предприятий. Одним из концептуальных положений является дополнение методологии технико-технологического подхода в нормировании труда субъектно-деятельностным, что обеспечивает адресность норм труда, их качественно-количественную определенность, сопряженность ключевых социально-экономических компонентов трудовой деятельности работников и производственной деятельности предприятия, баланс интересов и ответственности работников и работодателя.

**Ключевые слова:** развитие нормирования труда; социально-экономическая концепция; субъектно-деятельностный подход; угледобывающее предприятие.

Необходимость повышения эффективности угледобывающих предприятий для обеспечения их конкурентоспособности сдерживается недостаточной вовлеченностью персонала в эту деятельность. Сохранение в трудовых отношениях на угледобывающих предприятиях принципов нормирования труда, присущих индустриальной модели труда, когда между техникой и работником не выделялись приоритеты, не позволяет в необходимой мере раскрывать и повышать использование трудового потенциала работников в силу недостаточного учета их личных социальных и экономических интересов, и, следовательно, недостатков в предоставлении возможностей для удовлетворения порождаемых этими интересами потребностей.

Этим обусловлено возникновение диспропорций между производственными и социально-экономическими отношениями в трудовой деятельности работников с преобладанием первых над вторыми, что негативно отражается на результативности труда персонала и, соответственно, конкурентоспособности предприятия [2]. Учет социально-экономических интересов работников и их использование в интересах производства посредством совершенствования нормирования тру-

да позволяет повышать эффективность трудовых отношений путем создания условий дальнейшего развития трудового творчества работников.

Потребность угледобывающих предприятий в совершенствовании нормирования труда, отвечающем условиям усиления влияния факторов внешней среды и изменений в трудовой сфере, определяет актуальность разработки социально-экономической концепции развития нормирования труда работников угледобывающих предприятий.

Целью исследования является теоретико-методологическое обоснование использования субъектно-деятельностного подхода в нормировании труда работников угледобывающего предприятия как средства, обеспечивающего согласованность целей деятельности работника и предприятия, баланс интересов и ответственности работника и работодателя.

Установлено, что происходящие трансформации во внешней среде предприятия, вызванные активизацией процесса глобализации, изменения в труде и трудовой сфере: автоматизация, цифровизация и роботизация производства; децентрализация трудовой деятельности во времени и пространстве (дистанционный труд, виртуальный рынок труда); активизация нестандартной и неполной занятости, прекаризация занятости (нестабильная занятость); рост доли интеллектуального труда по сравнению с физическим трудом; широкое распространение поливалентности труда (совмещение профессий); разрушение сложившихся механизмов обеспечения занятости (профессия, специальность, место работы, работодатель) оказывают существенное влияние на мотивацию и трудовое поведение работников, меняют сложившиеся модели и подходы к организации труда, формируют новые требования к профессионализму, содержанию трудовых функций работников — аналитическая работа, работа в условиях неопределенности, самостоятельность и импровизация.

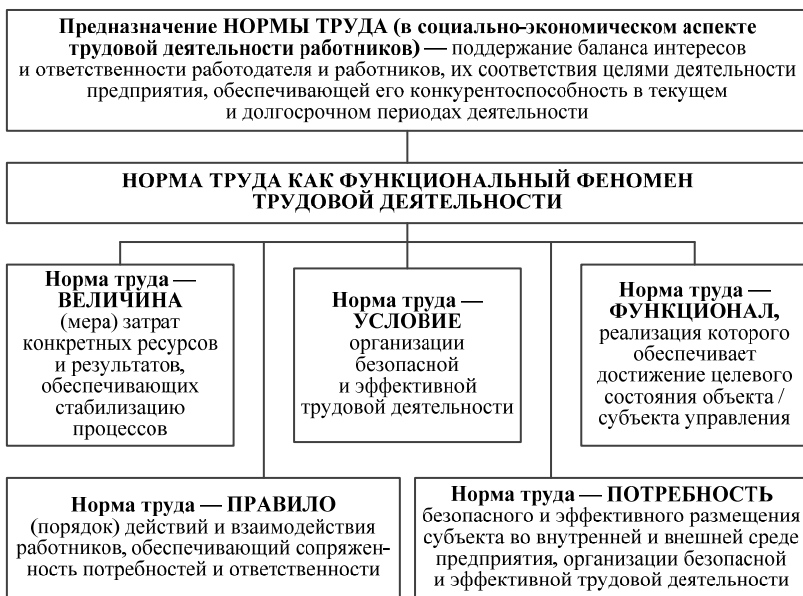
Гарантом занятости и успешной трудовой жизни конкретного работника в текущем и будущих периодах становится его персональная востребованность на рынке труда, которая в большей степени определяется способностью работника к саморазвитию, повышению профессионализма, реализуемой активной жизненной позицией и высокой адаптацией к меняющимся требованиям, т. е. профессиональной субъектностью, определяемой автором как интегративное свойство работника быть активно действующим лицом в системе трудовых отношений, проявляющееся в его конструктивной активности при осуществлении профессиональной трудовой деятельности.

Перечисленные тенденции и изменения в труде и трудовой сфере определяют необходимость разработки нового концептуального под-

хода к развитию нормирования труда, учитывающего социальные и экономические интересы работодателя и работника, а также возрастание влияния факторов глобализации мировой экономики.

На основе результатов теоретических исследований и эмпирических исследований практик нормирования труда угледобывающих предприятий, современных тенденций в трудовой сфере уточнено предназначение нормирования труда в социально-экономическом аспекте трудовой деятельности работника — поддержание баланса интересов и ответственности работодателя и работников, их соответствия целями деятельности предприятия.

Норма труда как функциональный феномен трудовой деятельности определяет качество и результаты труда работников, характеризуется универсальностью для всех сфер трудовой деятельности работника; обладает единым комплексом функций и реализуется в трудовой деятельности в следующих формах: величина, условие, функционал, правило и потребность, обеспечивающих эффективную организацию труда и производственное взаимодействие при реализации нормы как императива (см. рисунок).



Норма труда как функциональный феномен трудовой деятельности работников предприятия [3]

Предназначение угледобывающего предприятия как социально-экономической системы заключается в удовлетворении социальных и экономических интересов его собственников, менеджмента, работников, государства и общества в качестве объекта нормирования выступает трудовая деятельность персонала, так как в ней присутствует цель, достижение которой позволяет в определенной мере удовлетворить потребности перечисленных субъектов [1].

Трудовая деятельность работников понимается как сознательное и целесообразное участие работников предприятия в производстве материальных благ и услуг, имеющих рыночную ценность, и включает следующие компоненты: социальные и экономические цели, обусловленные интересами и потребностями стейкхолдеров предприятия; предметы, средства и условия труда; технологии получения результатов; трудовые функции; социальные и экономические результаты. Характер, условия и культура труда оказывают существенное влияние на взаимоотношения работодателя и работника, между работниками в трудовой деятельности. Следовательно, эти факторы должны учитываться при нормировании деятельности.

Нормирование понимается автором как определение и установление меры параметров и результатов функционирования объекта (субъекта) нормирования.

С социально-экономических позиций нормирование деятельности представляет собой определение и установление меры соответствия уровня реализации интересов и потребностей стейкхолдеров предприятия социально-экономическим результатам его деятельности.

Социально-экономическая концепция развития нормирования труда работников угледобывающих предприятий заключается в формировании и поддержании в деятельности этих предприятий сопряженности интересов и целей, полномочий и ответственности стейкхолдеров, трудовых функций работников и условий труда, получаемых социально-экономических благ и результатов трудовой деятельности работников. Сопряженность этих важных компонент в деятельности предприятия, достигаемая через обеспечение баланса интересов и ответственности работодателя и работников обуславливает повышение уровня субъектности работников на основе снятия ограничений в использовании их трудовых потенциалов.

В рамках разработанной концепции особое значение имеет взаимная обусловленность и взаимная связь этих компонент, обеспечивающая комплементарность социального и экономического в трудовой деятельности работников, возможность включения и эффективного использования мотивационных резервов роста эффективности и безопасности труда.

Таким образом, дополнение методологии технико-технологического подхода в нормировании труда субъектно-деятельностным позволяет: использовать мотивационные резервы для снятия существующих ограничений в повышении результативности трудовой деятельности каждого работника по всей вертикали управления предприятием; использовать и развивать трудовой потенциал работников как главное конкурентное преимущество в условиях усиления влияния факторов глобализации мировой экономики.

### **Библиографический список**

1. *Лапаева О. А.* Концепция социально-экономического нормирования трудовой деятельности работников угледобывающего предприятия // Известия Уральского государственного горного университета. 2020. Вып. 1 (57). С. 196–207.
2. *Лапаева О. А.* Развитие системы нормирования деятельности персонала как условие обеспечения жизнеспособности горнодобывающего предприятия // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2017. № 12 (спец. вып. 37). Т. 1. С. 335–345.
3. *Лапаева О. А., Макаров А. М.* Развитие нормирования труда на предприятиях угольной промышленности // Социально-трудовые исследования. 2020. № 4 (41). С. 16–26.

### **Е. Г. Стремоусова**

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

### **Генезис и эволюция научной организации труда**

Представлены авторские исследования эволюции организации труда под влиянием научной революции. В исследовании использованы исторический и эмпирический метод, а также метод экспертных оценок. В результате был сделан вывод, что для четвертого этапа научной организации труда, характеризующегося использованием роботизированного труда, труд людей будет все больше проявляться в самозанятости.

**Ключевые слова:** труд; научная организация труда; эволюция организации труда; управление трудом; труд в условиях цифровизации.

С развитием и внедрением цифровых технологий изменяются содержание и формы труда. В производстве и сфере услуг приоритетным становится замена живого труда на машинно-автоматизированный и роботизированный. Ряд отечественных и зарубежных исследователей приходят к выводу, что цифровые технологии, особенно с использованием искусственного интеллекта, приведут к снижению занятости людей в трудовом процессе. Уже сейчас все больше людей переходят из категории работников по найму в категорию самозанятых, следова-



тельно, труд снова становится в большей степени индивидуальным. Цель: основе исторического метода проанализировать во взаимосвязи хронологию научно-технических революций и эволюцию научной организации труда.

Трудовой процесс становится объектом исследования с зарождением буржуазной классической политэкономии. Развитие теории и практики научной организации труда можно разделить на этапы, которые совпали с этапами научно-технических революций.

I этап — формирование понятия «труд» и его роли в экономическом развитии общества (конец XVIII — XIX вв.).

Под влиянием первой промышленной революции предметом Буржуазной классической политэкономии является труд и его производительность. Адам Смит открывает экономическое значение разделения труда и трудовой стоимости. На производстве основной производительной силой является живой труд. Теоретические воззрения представителей буржуазной классической политэкономии подвергаются критике и находят свое продолжение в исследованиях представителей других школ. Особенность воззрений буржуазных экономистов того времени заключается в том, что для них труд — это прежде всего, процесс, связывающий изолированного человека с природой.

Вместе с тем бурное развитие крупного машинного производства, проявившееся во второй половине XIX в., предъявило ряд требований к формам разделения труда; строгой синхронизации рабочих мест на конвейерном производстве; к рациональному использованию дорогостоящей техники и рабочей силы. Возникает потребность в рационализации производства, труда и управления, что обусловило появление разных систем рационализации труда и управления.

II этап — формирование научных подходов к организации труда (конец XIX — первая половина XX в.).

Родоначальником аналитических методов изучения трудовых процессов является американский инженер Фредерик Уинслоу Тейлор. О своей системе он писал: «Научная организация по существу состоит из определенной теории, представляющей комбинацию четырех основных принципов организации:

- 1) выработка научных методов работы;
- 2) научный подбор рабочих;
- 3) научное воспитание и развитие рабочих;
- 4) тесное, дружное сотрудничество администрации с рабочими» [2].

Расчленяя трудовой процесс на составляющие его элементы, он тщательно изучал целесообразность каждого из них при помощи хронометража.

Таким анализом (по элементам) трудового процесса до Тейлора никто не занимался, это явилось значительным вкладом в развитие теории и методологии организации труда. Но, проводя анализ рабочих движений, устанавливая наибольшую норму времени, он, прежде всего, заботится о высокой производительности труда, наибольшей отдаче от рабочего. Человек, его возможности, Тейлора не интересовали.

Последователями Тейлора в изучении трудовых процессов были: супруги Гилбрет, Ж. Йотейко, инженер К. Грамм изучали проблемы усталости и психофизиологии; социологи Э. Мэйо, Ф. Роэтсбергер, Т. Уайтхед, В. Диксон, Т. Фридерман и др. изучали концепцию «человеческих отношений» в вопросах организации труда. Так, постепенно в зарубежных странах создавались современные методы управления трудом: менеджмент, нормирование труда, стимулирование, далее начинает развиваться физиологическое направление; психология труда; социология труда и др.

Особый вклад в развитие научной организации труда в XX в. принадлежит России.

В 1920-х гг. была развернута колоссальная работа государственных, партийных, профсоюзных органов по пропаганде и внедрению НОТ на заводах, сельских общинах, государственном аппарате. Возникли общественные и государственные организации, призванные сверху управлять процессом организации труда. Центральный институт труда (ЦИТ) стал основным научно-исследовательским учреждением по труду. Его возглавил талантливый ученый, общественный деятель и поэт А. К. Гастев [3].

В 1930-х гг. были созданы специальные исследовательские институты, отделы, бюро, опытные лаборатории, а также добровольные общества и кружки по НОТ. Например, на ряде предприятий внедрялись методы хозяйственного расчета по разработкам Таганрогского института научной организации производства. В Свердловске (1929 г.) возникли инженерно-технические секции. Для координации их работы Уралбюро ВЦСПС создало межсекционное бюро.

Для руководства всей работой по НОТ СНК СССР в сентябре 1923 г. Создал при коллегии НК РКИ совет научной организации труда (совет НОТ). Первым председателем его был В. В. Куйбышев. Кроме того, действовал ряд организаций: отдел нормализаций при НК РКИ, отдел НОТиП при ВСНХ, особое совещание по научной организации работ на транспорте (ЦНОРТ) при НКПС, центральная лаборатория труда, опытная станция при Центросоюзе и т. д. [1]. В стране выходило 6 специальных журналов различных ведомств, в их числе «Время», «Организация труда», «Вопросы организации труда и управления», «Система и организация», «Вестник труда», «Вопросы труда».

III этап — формирование научной организации труда в условиях автоматизации производства.

Начиная с 1940-х гг. крупные капиталистические транснациональные компании перешли на новый этап научно-технической революции и начали активно выстраивать постиндустриальную экономику, основанную на кибернетике и автоматизации производства. В России восстанавливали разрушенную войной экономику, поэтому внимание к научной организации труда стало ослабевать. Уральские ученые и практики выступили инициаторами второго рождения НОТ в России.

В декабре 1958 г. по инициативе Уральского государственного университета им. А. М. Горького совместно со Свердловским советом народного хозяйства и областным советом профсоюзов была проведена областная «Конференция по вопросам научной организации труда в промышленности».

В 1960 г. (июль) проведена Вторая областная «Конференция по вопросам научной организации труда на производстве». Эти две научно-практические конференции приковали внимание общественности к вопросам совершенствования организации труда. На предприятиях страны стали разрабатываться первые планы НОТ. Уральские ученые-экономисты стали создавать методические рекомендации и учебники по разработке и внедрению организации труда на производстве.

С учетом потребности предприятий страны Минвуз СССР пересмотрел учебные планы подготовки экономистов. Сначала в качестве курса по выбору, а затем в число обязательных дисциплин для студентов экономических специальностей был включен курс «Научная организация труда».

IV этап — формирование подходов к организации и нормированию неживого труда в условиях автоматизированного и роботизированного производства.

На современном этапе мы подходим к тому процессу, о которому стремились представители классической буржуазной школы и их последователи, стремясь максимально увеличить производительность труда — они оказались не в состоянии понять, что распространение машин приводит к гибели ручного производства и означает самую настоящую революцию, как в технике, так и в социально-экономических отношениях. Живой труд останется в виде самозанятости, но уже не в форме примитивного индивидуального труда, а инновационно-интеллектуального, использующего наработки научной организации труда [4].

Разработка теории научных методов управления трудом является исключительной заслугой Ф. Тейлора и представляет главную основу его системы. Тейлоровский подход к управлению человеческим тру-

дом привел в последствие предпринимателей к переосмыслению «научного управления». В результате исследования был сделан вывод, что для четвертого этапа научной организации труда, характеризуемого преимущественным использованием автоматизированного и роботизированного труда, труд людей будет все больше проявляться в самозанятости, как индивидуальный.

### Библиографический список

1. *Сокова А. Н.* История унификации и стандартизации документов в СССР (1917–1970 гг.): автореф. дис. ... канд. ист. наук: 05.25.02. М., 1971. 17 с.
2. *Тейлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента: пер. с англ. М.: Контролинг, 1991. 104 с.
3. *Труд и заработная плата в СССР / под ред. А. П. Волкова (гл. ред.) и др.; 2-е изд., доп. и перераб.* М.: Экономика, 1974. 590 с.
4. *Stremousova E., Buchinskaia O.* Analysis of Factors Contributing to the Formal Self-employment Development in the Context of Digitalization // Proceeding of the International Science and Technology Conference, FarEastCon, 2020. P. 419–426. DOI: 10.1007/978-981-16-0953-4\_42.

**Д. Н. Ягранский**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

### Научная организация труда и современные практики бережливого производства: трансформация без изменений

Проведен анализ проблем внедрения японско-американской системы управления производством. Указаны причины, по которым данная система без соответствующей адаптации неэффективна в отечественной практике. Проведен сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта совершенствования производственной системы.

**Ключевые слова:** производственная система; лин-менеджмент; эффективность; внедрение.

Современные практики Lean Management в отечественной практике рассматриваются многими учеными и руководителями как одна из главных управленческих инноваций. При этом, мы считаем, что данные практики во многом являются творческим переосмыслением советского опыта, адаптированного к условиям японских (а позже американских) предприятий. В отечественной практике, многие из инструментов внедряются без надлежащей адаптации и представляют собой попытку насильственного копирования японского опыта, пытаясь, при

этом «трансформировать» неэффективную «философию» отечественных работников.

Критика в адрес «не очень подходящей» отечественной рабочей силы прослеживается у ряда отечественных авторов. Так, Л. Воронина и Д. Мизина указывают, что «Главной задачей является привить им (авт. — работникам) всем мышление категориями бережливости, для чего требуется коренная перестройка менталитета как руководителей, так и работников организации» [1]. Так же критика встречается в работе Е. Абросимова и А. Тяпкина утверждающих: «...многие отечественные компании вынуждены использовать довольно дорогую, и не самую квалифицированную рабочую силу, регулярно вкладывать деньги в развитие основных производственных фондов» [2]. Некоторые авторы, настолько уверены в инновационности данной концепции, что отмечают «Начиная с 2007 года осуществляется глобальное распространение и применение концепции лин-менеджмента в рамках расширяющейся глобальной линсети (Lean Global Network). Современным направлением является исследование систем лин-менеджмента (Lean Management Systems)...» [3]. При том, что указанные сети и институты являются не чем иным как объединением консалтинговых проектов.

Возьмем смело на себя, и используя личный опыт попытаемся назвать основные причины «плохой» приживаемости указанных инструментов в российских (украинских, белорусских) реалиях.

1. Современная концепция лин-менеджмента является творчески переосмысленной Тойити Оно системой советской научной организации труда (далее НОТ) и встроенной в японский опыт.

2. Определение ключевой цели внедрения данной системы на предприятии (в советском союзе причины повсеместного внедрения НОТ для рядовых рабочих были неочевидны и воспринимались примерно так же, как и сейчас инструменты лин-менеджмента).

3. В российскую практику внедряют модель TPS (toyota product system), WCM (world class manufacturing) адаптированные для условий серийного производства компаний машиностроения (точнее автомобилестроения), что зачастую не соответствует профилю отечественных предприятий.

4. Модели TPS и WCM являются управленческими моделями, ориентированными на иную, в отличие от российской, религию (TPS — синтоизм, WCM — в большей степени католицизм, менее протестантизм, американский адаптированный вариант указанных выше систем lean management — протестантизм).

5. Ценностные диспозиции отечественных работников существенно деформированы периодом высокой социально-экономической нестабильности (1990-х гг.) в результате чего работники старшего по-

коления указанные подходы воспринимают как попытку нарушить (ущемить) их права и положение на предприятии.

6. Попытками представить отечественные разработки 50-летней давности трансформированные в Японии и США как иностранную управленческую инновацию, без установления параллелей с отечественным опытом и существующими наработками.

Для придания приведенным тезисам большей наглядности, считаем необходимым дать инструментам, используемым в lean management, их отечественные (исторические) названия (см. таблицу).

### Сравнительный анализ систем совершенствования производства

Lean инструмент	Название, используемое в НОТ	Оценка эффективности
5S	Наглядная агитация; организация обслуживания рабочих мест; культура производства	Развивалось с начала 1920-х гг. Эффективно
Андон	Стенгазеты	Развивалось с начала 1920-х гг. Эффективно
Анализ узких мест	Нормирование труда; совершенствование организации труда	Развивалось с начала 1920-х гг. Эффективно
Непрерывный поток	Организация поточного производства (прерывные / непрерывные потоковые линии)	Конец 1930-х — начало 1940-х гг. Эффективно
Гемба (Реальное место)	Госконтроль. Комитет государственного партийного контроля. Обязательное дежурство руководителей в цехах (график дежурств)	С момента образования СССР. Сравнительно эффективно
Хэйдзунка (Уровень планирования)	Система пятилетних планов (в том числе государственных); хозрасчет, программно-целевой метод планирования	С конца 1920-х гг., хозрасчет с 1965 г. Эффективно
Хосин канри (Развертывание политики)	Программно-целевой метод планирования, участие политических партий (партии) в управлении производством	С начала 1920-х гг. Существенно с конца 1920-х гг. Достаточно эффективно
Дзидока (Автономизация)	Совершенствование организации производства, нормирование труда, рационализаторство, многостаночное обслуживание	Середина 1950-х гг. Достаточно эффективно
Точно вовремя (Just-In-Time — JIT)	Государственное планирование (госплан), методы сетевого планирования	С начала 1930-х гг., сетевое планирование — начало 1960-х гг. Достаточно эффективно
Кайдзэн (Непрерывное улучшение)	Стахановское движение; движение рационализаторов и изобретателей; профсоюзное движение	Стахановское — с середины 1930-х гг., движение рационализаторов — с середины 1950-х гг.

Продолжение таблицы

Leap инструмент	Название, используемое в НОТ	Оценка эффективности
Канбан (Система вытягивания)	Система государственного планирования, контрольные цифры вышестоящих организаций (министерств), система организации производства; теория линейного программирования (Л. В. Канторович); теория планирования (В. В. Новожилов)	Конец 1930-х гг. Достаточно эффективно
Ключевой индикатор производительности	Социалистическое соревнование, хозрасчет	Конец 1920-х гг. Эффективно
Муда (Потери)	Народный контроль, хозрасчет, рационализаторство, совершенствование организации рабочих мест, совершенствование организации производства	С середины 1960-х гг. Достаточно эффективно
Полная эффективность оборудования (ОЕЕ)	Система ППП, совершенствование организации производства, спецприемка (военная и пр.)	Начало 1950-х гг. Достаточно эффективно
Цикл PDCA	Пятилетнее планирование	Конец 1920-х гг. Достаточно эффективно
Пока-ёкэ (Защита от ошибок)	Улучшение условий труда; рационализация трудовых процессов; оптимизация использования рабочего времени; разработка режима труда и отдыха, обеспечивающего максимальную производительность труда; укрепление трудовой дисциплины	С середины 1950-х гг. Достаточно эффективно, однако метод решения проблемы — отличался
Анализ основных причин	Общественно-конструкторские бюро (ОКБ), советы новаторов, общественные патентные бюро	С середины 1950-х гг. Достаточно эффективно
Быстрая переналадка (SMED)	Стахановское движение, движение изобретателей и рационализаторов, Совершенствование организации обслуживания рабочих мест	С начала 1930-х гг. Эффективно
Умные цели	Пятилетнее планирование; госплан; объемно-календарный план инновационного проекта, методы сетевого планирования (в начале 1960-х гг.)	С середины 1960-х гг. Достаточно эффективно
Стандартизированная работа	Отраслевые и межотраслевые нормативы. Централизованная разработка стандартов и программ. Специализация НИИ и лабораторий НОТ	С середины 1950-х гг. Достаточно эффективно

## Окончание таблицы

Lean инструмент	Название, используемое в НОТ	Оценка эффективности
Время такта	Методы рациональной организации производства, нормирование труда	С конца 1920-х гг. Эффективно
Всеобщее производственное обслуживание (TPM)	Система планово-предупредительных ремонтов, система ремонтного обслуживания	С начала 1930-х гг. Эффективно
Карта потока создания ценности	Научные основы управления (тектология), методы положительного и отрицательного отбора; научное управление	С середины 1920-х гг. Эффективно
Визуализация производства	Наглядная агитация	С середины 1920-х гг. Эффективно

Как можно видеть из проведенного в таблице анализа практически все современные инструменты из методик, предлагаемых в рамках lean management, являются творческой надстройкой над советскими идеями. Нам не удалось найти фактов, документально подтверждающих существование в СССР «защиты от дурака» аналогичной японской, однако, по нашему мнению, к решению данной проблемы советские ученые подходили иначе. Следует отметить, что уровень планирования в ряде случаев рассматривался отраслевой (межотраслевой), однако следует отметить, что планы предприятий формировались на основании договоров, заключены в соответствии с указанными планами и существенно меняться не могли. Таким образом все сказанное выше говорит, что на современном этапе проблема внедрения инструментов lean management в практику отечественных предприятий в большей мере имеет культурологический и компетентностный (в контексте специалистов по внедрению) аспект и в меньшей степени зависит от «качества» отечественной рабочей силы.

### Библиографический список

1. *Абросимова Е. Б., Тяжкова А. А.* Исследование перспектив и проблем внедрения ЛИН-технологий на российских предприятиях // Технологический аудит и резервы производства. 2015. Т. 6, № 5 (26). С. 38–46. DOI: 10.15587/2312-8372.2015.57190.
2. *Воронина Л. А., Мизина Д. Н.* Перспективы применения лин-менеджмента // Вестник науки и образования. 2018. Т. 1, № 6 (42). С. 33–37. DOI: 10.20861/2312-8089-2018-42-003.
3. *Кирюшин С. А.* Концептуальная модель лин-менеджмента на основе использования методологии «система систем» // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2015. № 3 (55). С. 299–306.



# Содержание

## Современные технологии в управлении человеческими ресурсами. Цифровизация в HR

<b>Афанасьев Г. В., Жукович В. В., Орлова Т. С.</b> Применение технологии Big Data как инструмента повышения эффективности в управлении человеческими ресурсами предприятия .....	3
<b>Вахмянина А. В., Лагутина Е. Е.</b> Digital-инструменты управления адаптацией в организации .....	6
<b>Зеленцова М. В., Зубкова Е. Н.</b> Обучение коучинговым технологиям руководителей на примере организации банковской сферы .....	9
<b>Медведева Е. В.</b> Актуальные проблемы и тенденции внедрения кадрового аутсорсинга на промышленных предприятиях России .....	12
<b>Мельников Д. Ю.</b> Применение DLP-систем в работе HR-специалиста.....	16
<b>Науменко В. Р.</b> Возможности визуализации ключевых метрик HR-аналитики .....	19
<b>Ощепков В. А.</b> Анализ HRM-систем и их применение в России .....	22
<b>Панченко А. Ю., Наймушина Д. Ю., Мальцева В. Ю.</b> Основные аспекты влияния стиля управленческой деятельности на социально-психологический климат в коллективе .....	25
<b>Попов Э. И., Бакърджиева Г.</b> Современные подходы к формированию мотивационных составляющих для реализации активного участия в профессиональной деятельности индивидуума .....	29
<b>Протасова Л. Г., Белобородова Н. Б.</b> Управление персоналом на основе принципов всеобщего управления качеством.....	34
<b>Шеншинов Ю. В., Полец И. А.</b> Теоретические основы и базовая дефиниция «зеленой» концепции управления человеческими ресурсами .....	38
<b>Ядранский Д. Н.</b> Концепт «достойный труд» в парадигме социально-философского анализа.....	42

## Экономика человеческих ресурсов: новые источники роста производительности труда и эффективности персонала

<b>Аристова К. В.</b> Эффективные методы мотивации персонала с учетом теории поколений .....	46
<b>Брюхова О. Ю.</b> Концепция HR бизнес-партнерства: первые шаги на пути к практической реализации.....	50
<b>Вегвари Б., Калашникова И. В.</b> Формирование концепции HR бизнес-партнерства в организации .....	54
<b>Комбаров М. А.</b> Когда в России исчезнет производственный травматизм? ....	58
<b>Лисутин О. А.</b> О материальном стимулировании труда работников учебно-вспомогательного персонала вуза .....	62

<b>Назаров А. В.</b> Источники роста производительности труда и эффективности ресурсов внутренних стейкхолдеров вуза в разрезе запросов на инновации.....	66
<b>Третьякова А. К.</b> Эффективные способы адаптации персонала в организации.....	70
<b>Яковлева О. Б., Диев С.</b> Результаты внедрения эффективных контрактов на примере образовательной организации.....	74

## **Трансформация рынка труда и компетенций: современность и будущее**

<b>Бондаренко А. В.</b> Интерактивные методы обучения эффективным технологиям управления человеческими ресурсами.....	78
<b>Задорина М. А.</b> Некоторые проблемы цифрового обновления системы образования в условиях трансформации рынка труда.....	81
<b>Изакова Н. Б.</b> Роль компетенций персонала в управлении взаимоотношениями с клиентами на B2B рынке.....	85
<b>Илюхин А. А., Илюхина С. В.</b> Воспроизводство трудовых ресурсов и современные особенности развития института семьи.....	88
<b>Камарова Т. А.</b> Трансформация пула востребованных компетенций выпускников для успешного трудоустройства на рынке труда.....	93
<b>Клейменов М. В.</b> Готовность студентов экономического вуза работать в бизнесе.....	97
<b>Корнильцева Е. Г.</b> Проблемы трудоустройства коренного населения Среднего Приобья.....	101
<b>Лысенко В. В.</b> Рабочие-мигранты на рынке труда Ханты-Мансийского автономного округа.....	105
<b>Маликова В. В.</b> Эффективное использование резервов человеческого капитала предпенсионеров на рынке труда.....	108
<b>Мельникова А. С.</b> Трансформация рынка труда в условиях Индустрии 4.0.....	112
<b>Николаева М. А., Шрамко Н. В.</b> Образовательное онлайн-событие как средство развития цифровых компетенций у студентов — будущих педагогов.....	115
<b>Патутина С. Ю.</b> Трансформация подходов к понятию «научно-исследовательские компетенции студентов».....	119
<b>Пеша А. В.</b> Компетенции преподавателя вуза XXI века: взгляд студентов ...	123
<b>Плутова М. И.</b> Влияние дистанционной занятости на эмоциональное благополучие работников.....	127
<b>Сарапульцева А. В.</b> Модель востребованных компетенций в эпоху цифровой экономики.....	130
<b>Филипповская Т. В.</b> Преподаватель вуза: профессионал, мистификатор или фантом?.....	133
<b>Чумак Е. В.</b> Достойный труд иностранцев в России.....	137
<b>Шарин В. И., Корякин А. А.</b> Коррупция в университете глазами студентов.....	141

## **Развитие правового регулирования трудовых отношений. Контроль, надзор, охрана труда**

<b>Бельдина О. Г.</b> Развитие правового регулирования института дистанционного труда.....	145
<b>Кожевников О. А., Чудиновских М. В.</b> Государственные должности в Российской Федерации: правовые основы и требования к кандидатам для их замещения.....	148
<b>Куваева Ю. В., Седунова Е. А.</b> Перспективы развития трудовых цифровых платформ посредством привлечения альтернативного финансирования.....	152
<b>Кусов С. В.</b> Медицинские осмотры как элемент системы охраны здоровья сотрудников компании.....	156
<b>Окунева Л. В.</b> Фигура и роль адвоката в процессе медиации при урегулировании индивидуальных трудовых споров.....	159
<b>Сысоев А. В., Сысоева Т. В.</b> Проблемы применения сроков исковой давности в трудовых правоотношениях и пути их разрешения.....	164

## **Научная организация труда: история, современность, перспективы**

<b>Вербицкая Н. О., Аль-Ашур О. А.</b> Влияние национальных особенностей на культуру безопасности труда.....	167
<b>Калабина Е. Г., Богдановская В. В.</b> Инструменты управления вовлеченностью персонала для развития бизнес-системы предприятия (на примере крупной производственной компании Уральского региона).....	172
<b>Каргаполова Е. А., Тонких Н. В., Акиншина Е. А.</b> Измерение eNPS как элемент научной организации удержания сотрудников.....	176
<b>Конев А. С.</b> Эволюция научной организации труда и ее роль в формировании концепции бережливого производства.....	179
<b>Кулькова И. А.</b> Творческий потенциал работников как элемент бережливого производства.....	183
<b>Лапаева О. А.</b> Развитие нормирования труда работников угледобывающих предприятий: субъектно-деятельностный подход....	187
<b>Стремоусова Е. Г.</b> Генезис и эволюция научной организации труда.....	191
<b>Ядранский Д. Н.</b> Научная организация труда и современные практики бережливого производства: трансформация без изменений.....	195

*Научное издание*

# **ДОСТОЙНЫЙ ТРУД – ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО ОБЩЕСТВА**

Материалы

XIII Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 26–30 октября 2021 г.)

*Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры*

Компьютерная верстка

*И. В. Засухиной*

Поз. 88. Подписано в печать 29.12.2021.

Формат 60 × 84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 11,8. Усл. печ. л. 11,9. Печ. л. 12,8. Тираж 14 экз. Заказ 657.

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**