

ДОСТОЙНЫЙ ТРУД



XVII Международная научно-практическая конференция

27 ноября 2025 г.
г. Екатеринбург

ДОСТОЙНЫЙ ТРУД – ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО ОБЩЕСТВА

Материалы конференции

 Кафедра экономики труда
и управления персоналом
Уральский государственный экономический университет



Посвящается 100-летию со дня рождения



МЕЛЬНОВ Михаил Артемьевич

Кандидат экономических наук, профессор,
заслуженный деятель науки Российской Федерации,
почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации

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

ДОСТОЙНЫЙ ТРУД — ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО ОБЩЕСТВА

Материалы
XVII Международной научно-практической конференции
(Екатеринбург, 27 ноября 2025 г.)

Екатеринбург
2025

УДК 658:331
ББК 65.24
Д70

Ответственный за выпуск

кандидат экономических наук, доцент
С. Б. Долженко

Ответственный редактор

кандидат искусствоведения, доцент
Н. В. Сербина

Д70 **Достойный труд — основа стабильного общества** : материалы XVII Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 27 ноября 2025 г.) / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации и др.; ответственный за выпуск С. Б. Долженко; ответственный редактор Н. В. Сербина. — Екатеринбург : УрГЭУ, 2025. — 213 с.

Сборник посвящается 100-летию со дня рождения заслуженного деятеля науки РФ, профессора Уральского государственного экономического университета, создателя уральской научной школы экономики и организации труда Михаила Артемьевича Мельнова. Возглавив в свое время научное направление, связанное с разработкой проблем совершенствования организации и стимулирования труда, он направил свой талант педагога и ученого на развитие молодых преподавателей.

В сборник включены статьи ученых, в том числе молодых исследователей, продолжающих изучение актуальных проблем научной организации труда, психологических и нейрофизиологических вопросов профессионального благополучия персонала, современных тенденций рынка труда и цифровизации сферы управления персоналом.

В издание также вошли материалы IX Научных чтений, посвященных памяти профессора М. А. Мельнова «Научная организация труда: цифровизация, эффективность, гибкие формы» (Екатеринбург, 26–29 ноября 2025 г.).

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, 2025
© Уральский государственный
экономический университет, 2025

**МЕЛЬНОВ Михаил Артемьевич (1925–2004):
ученый, педагог,
основатель уральской школы научной организации труда**

Михаил Артемьевич Мельнов — профессор, заслуженный экономист РСФСР, один из создателей уральской научной школы экономики и организации труда. Его имя широко известно как в России, так и за рубежом. Автор множества научных работ, десятков учебников и учебных пособий по организации и экономике труда, вопросам экономики и организации малого предпринимательства.

Родился 20 сентября 1925 г. в поселке Куса Челябинской области. Отец — Мельнов Артем Егорович — слесарь Кусинского машиностроительного завода, мать — Мария Петровна — домохозяйка. В семье было шестеро детей: три сына и три дочери. Свою трудовую деятельность Михаил Артемьевич начал 15-летним юношей в годы Великой Отечественной войны слесарем на Кусинском машиностроительном заводе в литейном цехе по производству снарядов для танков и мин. Указом Президиума Верховного Совета СССР от 6 июня 1945 г. награжден медалью «За доблестный труд в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.».

После войны его избрали секретарем комитета ВЛКСМ завода. В 1947–1949 гг. по направлению завкома учился в Свердловской (Высшей) школе профдвижения ВЦСПС, после чего работал в аппарате Свердловского областного совета профсоюзов. Параллельно, проявив выдающуюся целеустремленность, экстерном окончил в 1952 г. Свердловский юридический институт.

С 1953 по 1959 г. работал на кафедре политэкономии Уральского политехнического института (УПИ). В 1959 г. поступил в аспирантуру при кафедре политэкономии Уральского государственного университета (УрГУ) и в 1961 г. успешно защитил кандидатскую диссертацию. Работал преподавателем на этой же кафедре, а с образованием экономического факультета стал заведующим кафедрой экономики отраслей народного хозяйства.

С 1967 г. вся педагогическая и научная деятельность М. А. Мельнова связана со Свердловским институтом народного хозяйства (СИНХ — УрГЭУ). С момента образования вуза он возглавил кафедру экономики и организации труда и руководил ею в течение 23 лет — до 1990 г. (сегодня это кафедра экономики труда и управление персоналом). Под его руководством кафедра стала одной из ведущих в стране, а ее сотрудники — специалистами высокого класса. Кафедра обеспечивала квалифицированными кадрами и другие подразделения института. Многие

его ученики стали профессорами и заведующими кафедрами в различных вузах.

Деятельность Михаила Артемьевича неразрывно связана с формированием на Урале научного направления, занятого разработкой проблем совершенствования организации и стимулирования труда.

Одной из главных своих задач М. А. Мельнов считал подготовку учебника для студентов только что открытой специальности «Экономика и организация труда». В 1965 г. под его руководством издается одно из первых учебных пособий данной тематики для студентов-экономистов.

В 1966 г. в издательстве «Экономика» вышла его монография (в соавторстве с аспирантом П. Ф. Сербом) «Научная организация труда на рабочем месте», которая была вручена всем участникам Всесоюзного совещания по организации труда. Эта работа дала мощный толчок развитию теории и практики данного направления в СССР и странах социалистического содружества. Через год книга была переиздана в Болгарии. Научная организация труда на предприятиях в то время стала одним из ведущих направлений в повышении эффективности производства.

В учебные планы вузов по подготовке экономистов была включена новая дисциплина «Научная организация труда». Возникла настоятельная потребность в учебной литературе. В 1969 г. М. А. Мельнов подготовил два тома учебного пособия «Основы научной организации труда».

Министерство высшего и среднего специального образования СССР и Комитет по печати при Совете Министров СССР объявили открытый всесоюзный конкурс на создание учебника по научной организации труда для вузов. Макет учебника М. А. Мельнова среди более чем 60 макетов, созданных в различных вузах и НИИ страны, занял призовое место. Жюри конкурса присудило М. А. Мельнову поощрительную премию и рекомендовало издательству «Экономика» привлечь его к написанию учебника. В 1971 г. выходит первый в стране учебник с грифом Министерства высшего и среднего специального образования СССР для вузов, одним из авторов которого стал М. А. Мельнов. В 1974 г. учебник переиздается в издательстве «Экономика», а затем и за рубежом — в Венгрии, Польше и дважды в ГДР.

В 1972 г. М. А. Мельнов возглавил авторский коллектив по написанию учебника «Основы экономики труда и производства для молодых рабочих». Этот учебник был трижды переиздан в «Госполитиздате» (Москва), переведен на языки всех союзных республик и издан во всех странах Центральной Европы и Азии — членах СЭВ.

Кафедрой, которой руководил М. А. Мельнов, были проведены четыре всесоюзные научно-практические конференции по проблемам научной организации труда, производства и занятости населения.

Одним из направлений кафедры являлись хозяйственные исследовательские работы. За выполнение подобных работ М. А. Мельнов награжден золотой и двумя бронзовыми медалями ВДНХ.

Михаил Артемьевич Мельнов был прекрасным лектором, мог заинтересовать любого слушателя. Неоднократно выезжал с лекциями и докладами на республиканские семинары и научно-практические конференции (Алма-Ата, Ташкент, Фрунзе, Вильнюс, Таллин, Кишинев, Джамбул, Фергана и др.).

С 1990 г. М. А. Мельнов стал работать на кафедре в должности профессора. Он продолжал передавать преподавателям и студентам свои обширные знания и богатый педагогический опыт. В общей сложности под его руководством было подготовлено и защищено более 50 кандидатских диссертаций. За заслуги в сфере педагогики и подготовки квалифицированных преподавателей высшей школы Михаил Артемьевич Мельнов Указом Президента РФ награжден орденом «Знак Почета».

При его участии в организационной подготовке проведены две все-российские научно-практические конференции (1997 и 1999 гг.) на базе УрГЭУ, на которых он выступил с докладами.

Научные интересы М. А. Мельнова были весьма разносторонни: проблемы дифференциации в оплате труда рабочих и служащих; научная организация и дисциплина труда; коллективные формы организации и оплаты труда; экономика и организация малого и среднего предпринимательства; занятость и малый бизнес.

Михаилу Артемьевичу Мельнову всегда было присуще чувство нового. Он обращал пристальное внимание на проблемы ускорения процессов малого предпринимательства в стране и объяснял свой интерес тем, что малое предпринимательство быстро реагирует на конъюнктуру рынка, на потребности людей, обеспечивает значительную часть населения работой, развивает конкурентные отношения, создает дополнительную товарную массу для потребителей и финансовые поступления в местные бюджеты. В 1997 г. под его редакцией и с его авторским участием издано учебное пособие «Экономика и организация малого предпринимательства».

Михаил Артемьевич Мельнов запомнился коллегам и ученикам как блестящий лектор, увлеченный исследователь, скромный и преданный своему делу человек. Он обладал огромной жизненной энергией, трудолюбием, внимательно относился к молодым коллегам. Центральным понятием его жизни был труд.

Светлая память о Михаиле Артемьевиче Мельнове — выдающемся Учителе и ученом, стоявшем у истоков уральской школы научной организации труда, — навсегда сохранится в сердцах его учеников и последователей.

Сущность стратегии управления персоналом предприятия

Аннотация. В статье исследована сущность понятия «стратегия управления персоналом предприятия». На основе анализа экономической литературы выделены современные научные подходы к трактовке данной дефиниции, предложено авторское определение.

Ключевые слова: стратегия; управление персоналом; предприятие; научный подход; определение.

В процессе интенсивного восстановления и развития экономики Донецкой Народной Республики после вхождения в состав Российской Федерации возрастает степень неопределенности и быстрой изменчивости всех факторов внешней среды, что обуславливает необходимость использования стратегического управления предприятием как единственно возможной модели управления в условиях высокой турбулентности окружения, которое может обеспечить выживание в долгосрочной перспективе и достижение поставленных целей.

Одной из основных составляющих стратегического управления является постановка стратегических целей и разработка стратегии управления персоналом, которая взаимосвязана с основными стратегиями развития предприятия и обеспечивает их выполнение. Тем не менее, в современной литературе по проблемам управления персоналом вопросы разработки и реализации стратегии управления персоналом освещены недостаточно, что вызывает необходимость проведения дальнейших исследований в данном направлении.

В иерархии стратегий развития предприятия большинство авторов выделяет три уровня: главная (корпоративная) стратегия, базовые (деловые) стратегии и функциональные стратегии, которые обеспечивают реализацию стратегий первых двух уровней. Стратегия управления персоналом является именно функциональной и разрабатывается во взаимосвязи с корпоративной и деловыми стратегиями. Если в отношении места стратегии управления персоналом в системе стратегического управления предприятием авторы современной экономической литературы придерживаются схожих позиций, то в отношении сущности стратегии управления персоналом существуют значительные разногласия.

Так, по мнению одних авторов, представителей *программного подхода* к пониманию сущности стратегии, стратегия управления персоналом представляет собой долгосрочную программу действий, направленную на реализацию концепции развития потенциала организации [2, с. 111], что согласуется с общим пониманием сущности любой страте-

гии. Однако толкование стратегии как программы ограничено, поскольку существуют изменения факторов окружения и необходима постоянная адаптация стратегии к этим изменениям. То есть стратегия не может являться конкретным планом или программой.

Устраняет данный недостаток *сценарный подход*, согласно которому для определения стратегии управления персоналом необходима разработка большого количества альтернативных сценариев, ориентированных на различные состояния внешней среды и учитывающих различные возможности и угрозы [1, с. 121]. Не умаляя достоинств сценарного подхода, заключающихся в разработке стратегических альтернатив, следует указать на то, что далее необходимо разрабатывать критерии выбора и выбирать все равно одну альтернативу, которая и будет представлять собой стратегию управления персоналом.

Третья группа авторов, которых можно объединить в рамках *инструментального подхода*, считают, что стратегия управления персоналом представляет собой сочетание методов, инструментов, технологий управления с оптимизацией кадрового состава, а также созданием мотивации и корпоративной культуры [3, с. 297]. Такая позиция хоть и показывает сочетание методов и инструментов управления персоналом, также является ограниченной, так как не раскрывает саму сущность стратегии, а только ориентируется на инструменты ее реализации.

Вызывает интерес также *целевой подход*, который предполагает, что стратегия управления персоналом представляет собой набор основных целей и принципов деятельности HR-отдела предприятия, определение существующих и будущих потребностей в персонале, набор методов привлечения, удержания и развития сотрудников [5, с. 379]. Данный подход пересекается с инструментальным и учитывает стратегические цели, однако стратегия должна представлять собой способ достижения цели, а не саму цель.

Из современных подходов также нельзя не упомянуть *цифровой подход*, который предполагает использование при разработке и реализации стратегии управления персоналом необходимо использовать практические инструменты по наращиванию цифровых компетенций руководства и персонала для обеспечения цифровой конкурентоспособности предприятия [4, с. 496]. Данный подход отвечает вызовами глобальной цифровизации, однако не указывает каким образом происходит наращивание цифровых компетенций.

Анализ выделенных научных подходов к толкованию сущности стратегии управления персоналом предприятия показывает, что все научные подходы дополняют друг друга, хотя имеют свои достоинства и недостатки. Для уточнения сущности исследуемой дефиниции целесообразно использовать комплексный подход, сочетающий элементы

выделенных подходов и предложить следующее авторское определение: *стратегия управления персоналом* представляет собой адаптированные к условиям внешней среды целевые ориентиры развития персонала путем использования современных методов, инструментов и технологий HR-менеджмента и цифровых технологий. Данное определение, в отличие от существующих, объединяет рассмотренные научные подходы и устраняет их главные недостатки.

В отношении элементов стратегии управления персоналом мнения авторов также в большинстве совпадают и сводятся к выделению в составе стратегии управления персоналом предприятия следующих направлений: отбор и оценка квалификации персонала [6, с. 297], обучение и развитие персонала, стратегии мотивации персонала [7, с. 245], реформирование подходов к управлению персоналом, совершенствование цифровых компетенций персонала и руководителей, создание благоприятного морально-психологического климата и совершенствование корпоративной культуры. Здесь следует согласиться с авторами в отношении необходимости разработки указанных направлений в рамках стратегии управления персоналом.

Библиографический список

1. *Беляева Т. А., Козьева И. А.* Разработка стратегии управления персоналом на основе интеграции сценарного подхода и формирования сбалансированной системы показателей развития предприятия // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2018. Т. 8, № 2 (27). С. 120–128.

2. *Донец Л. И.* Стратегия управления персоналом в современных условиях развития отечественных предприятий // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2024. № 13. С. 108–113.

3. *Луценко Д. А.* Инструменты разработки стратегии развития персонала организации // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: сб. науч. ст. IX Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 19–21 марта 2024 г.). М.: Эдельвейс, 2024. С. 295–299.

4. *Острик В. Ю., Каминская А. О.* Формирование и развитие стратегии цифрового управления персоналом организации // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования: сб. науч. тр. X Юбил. Междунар. науч.-практ. конф. (Симферополь, 15 мая 2025 г.). Симферополь: Ариал, 2025. С. 495–498.

5. *Пиксин В. Ю., Колмыков А. В.* Взаимосвязь стратегии развития персонала и общей стратегии развития предприятия // Современные вопросы развития общества в условиях цифровизации: материалы III Нац. науч.-практ. конф. (Саранск, 27–28 ноября 2024 г.). Саранск: РИО МГПУ, 2024. С. 378–382.

6. *Сучкова Е. Е.* Формирование стратегии управления персоналом в условиях инновационного развития экономики // Инновационное развитие россий-

ской экономики: материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 25–28 октября 2016 г.): в 7 т. М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2016. Т. 4. С. 295–298.

7. *Шутов М. А.* Стратегия развития персонала // Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации: материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Омск, 25 апреля 2024 г.). Омск: ОмГТУ, 2024. С. 245–248.

Н. И. Алексеева

*Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. М. Туган-Барановского, г. Донецк*

Реализация компетентностного подхода в самообучающейся организации

Аннотация. В статье рассмотрена роль компетентностного подхода при управлении современным предприятием на принципах самообучающейся организации. Предложена компетентностная модель персонала, реализация которой призвана создавать конкурентные преимущества и обеспечивать устойчивое развитие в условиях жесткой конкуренции и нестабильной экономической ситуации.

Ключевые слова: компетенция; компетентностный подход; самообучающаяся организация; персонал; модель компетенций.

Современная рыночная экономика характеризуется высоким уровнем конкуренции, изменчивостью внешней среды, переходом к новым экономическим формам и отношениям. В этих условиях успех будет способствовать тем предпринимательским структурам, которые функционируют на принципах самообучающейся организации.

Теория самообучающейся организации, получившая развитие в 1990-х гг. в зарубежных странах, описанная в трудах П. Сенге (1990 г.), А. М. Джонса и С. Хендри (1992 г.), Д. Гарвина (1993г.), К. Уик и Л. Лео-на (1995 г.), Р. Миллера и Д. Стюарта (1999 г.), Х. Скарбороу (2000 г.) и других авторов, предполагает непрерывное совершенствование сотрудниками своих профессиональных навыков, опыта; создание стимулов к коллективному обучению, ориентированные на выявление и понимание, какие будут необходимы компетенций персонала для организации в стратегической перспективе и каким образом их можно сформировать уже в текущем периоде.

В итоге самосовершенствование сотрудников неминуемо должно приводить к эволюционным изменениям внутри предприятия, когда создаются условия, чтобы: во-первых, обучение персонала происходило быстрее, чем у конкурентов, и быстрее, чем изменяется внешняя среда; во-вторых, компетенции персонала развивались не только за счет обмена опытом с коллегами, но и в результате получения знаний вне организации (учебные семинары, курсы повышения, обучение в образова-

тельных организациях, получение практических навыков на предприятиях-партнерах и пр.); в-третьих, в процесс обучения были вовлечены все сотрудники; в-четвертых, самообучение персонала происходило циклично (имеющиеся знания — закрепленные навыки — полученный опыт — практика — выявление проблем и потребностей в знаниях и компетенциях — поиск новых знаний и областей их применения).

Таким образом, функционирование предприятия на принципах самообучающейся организации неразрывно связано с развитием персонала, отвечающего современным требованиям экономики, учитывающим трансформационные процессы в сфере появления и внедрения новых технологий и форм предпринимательства. Такое управление предприятием создает предпосылки активного использования компетентностного подхода, реализация которого обеспечивает формирование дополнительных конкурентных преимуществ для устойчивости рыночной позиции и повышения стратегической конкурентоспособности.

В экономической литературе сформировались две точки зрения на компетентностный подход: с одной стороны, как развитие у работников навыков для наиболее эффективного выполнения функциональных задач; с другой, — как основа для расширения знаний, умений и навыков, необходимых при обучении персонала, как драйвер развития и карьерного роста.

Переход к экономике нового технологического уклада предполагает наличие на рынке труда высококвалифицированных кадров, которые обладают знаниями, умениями и навыками, формирующими компетенции для неэкономике, что актуализирует «знаниевую» (функциональную) сущность компетентностного подхода.

Компетентностный подход призван решать ряд задач, касающихся мотивационных аспектов профессионального развития персонала, карьерного роста, самообучения сотрудников; разработки моделей управления персоналом на основе их непрерывного обучения, включающих методики объективной оценки компетенций сотрудников; реинжиниринга трудовых процессов; совершенствования стандартов качества; роста производительности труда и, в целом, созданию эффективного механизма работы с персоналом [1, с. 84].

Целевая составляющая реализации компетентностного подхода в управлении предприятием как самообучающейся организацией заключается в разработке стимулов и мотивационных компонентов, чтобы создавать условия и климат, в котором каждый сотрудник будет заинтересован в расширении собственных знаний, умений и навыков, касающихся его профессиональной деятельности, готов к самообучению и саморазвитию, способен к карьерному росту [2, с. 289].

Возможность имплементации компетентностного подхода в систему управления самообучающейся организацией имеет ряд преимуществ:

- согласованность стратегических и тактических целей предприятия, текущих задач подразделения с целями и результатами труда сотрудников;

- способность обозначить и научно обосновать основные, ключевые компетенции сотрудников всех категорий, позволяющие достигать стратегических целей предприятия, в том числе с учетом изменений во внешнем окружении;

- разработка программ развития сотрудников, реализация которых создаст возможность сформировать необходимый для конкретной категории работников требуемый и достаточный набор компетенций и уровень их достижения [3, с. 97];

- создание системы стимулов и мотиваторов, формирующих стремление персонала к карьерному росту, расширению диапазона компетенций, основанных на получении новых знаний и накоплении опыта;

- создание условий, способствующих самосовершенствованию персонала через организационно-правовой механизм, являющейся неотъемлемой частью управления организацией.

Таким образом, можно говорить о практической направленности компетентностного подхода, который в современных условиях хозяйствования, характеризующихся в первую очередь, жесткой конкуренцией на отраслевых рынках, а также санкционным давлением, актуализирующим вопросы импортозамещения, ограниченностью ресурсов, в том числе трудовых, и пр. В таких условиях важнейшей составляющей успешного ведения любого бизнеса становится использование потенциала сотрудников, реализуемого через саморазвитие и самореализацию при решении производственных задач, подготовке и имплементации управленческих функций.

Все это обуславливает необходимость обоснования компетентностной модели работников (см. рисунок), включающей три группы базовых компетенций.

Профессиональные компетенции создают основу функционального использования методов и инструментов для решения практических стандартных и нестандартных задач, повышения эффективности трудовой деятельности, готовности и способности совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков.

Развитие коммуникативных компетенций формирует корпоративную культуру, в рамках которой работники поддерживают высокий уровень способности эффективно контактировать с коллегами, руководителями, представителями партнерских организаций и других струк-

тур, показывая владение общепринятыми культурными нормативами, адекватностью общения в социальных группах, умение управлять отношениями в коллективе, способность к командной работе, готовность поделиться знаниями.



Компетентностная модель персонала самообучающейся организации

Личностные (надпрофессиональные) компетенции характеризуют уровень личностного развития и потенциала сотрудников; отражают их стрессоустойчивость, стратегическое мышление, эмоциональный интеллект, инновационность и пр.

Создание и функционирование самообучающейся организации невозможно без наличия у руководителей и большинства сотрудников таких личностных компетенций, как сформированная мотивация к обучению и целенаправленной профессиональной деятельности; ценностно-этических и смысловых установок к осознанию важности выполняемой деятельности, умению оценить ее результаты; готовность и способность к самоопределению и саморазвитию. Важной компонентой для руководителей любого уровня является овладение лидерскими компетенциями, которые позволяют коллективу достигать целей.

Безусловно формирование компетентностной модели персонала обусловлено направлениями и сферой деятельности самообучающейся

организации, однако именно компетентностный подход позволяет создавать дополнительные конкурентные преимущества и предпосылки для развития бизнеса.

Библиографический список

1. *Галимова А. Ш., Назмиева Л. Н., Фирсов Д. Г., Биккузина Г. З.* Возможности и перспективы применения компетентностного подхода в управлении деловой карьерой персонала // Казанский экономический вестник. 2022. № 1 (57). С. 83–89.

2. *Кривенко Е. И., Черников В. В., Шамрай Е. В.* Управление эффективностью деятельности предприятия на основе компетентностного развития персонала // Современные стратегии и цифровые трансформации устойчивого развития общества, образования и науки: сб. материалов VII Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 10 марта 2023 г.). М.: АЛЕФ, 2023. С. 288–294.

3. *Мотовиц Т. Г.* Компетентностный подход управления персоналом в условиях цифровой экономики // Вестник ТОГУ. 2022. № 2 (65). С. 95–100.

И. О. Антипина¹, А. Д. Антипина²

¹ Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

² Санкт-Петербургский политехнический университет имени Петра Великого, г. Санкт-Петербург

Персонал логистической компании как ключевой фактор конкурентного преимущества

Аннотация. В статье рассматривается персонал логистической компании как один из важнейших ресурсов и ключевых факторов реализации ее конкурентных преимуществ. Исследуются перспективы сферы логистики в свете сочетания искусственного интеллекта и человеческого потенциала, что обеспечивается посредством внедрения системы управления знаниями, развития производственного потенциала коллектива и улучшения социально-психологического климата.

Ключевые слова: развитие персонала; логистика; логистическая компания; цифровизация; искусственный интеллект; конкуренция.

В современных условиях высокой конкуренции и глобализации, внешних санкционных ограничений, эффективная логистика является одним из ключевых факторов успеха российского бизнеса, которому она должна обеспечить качество и своевременность доставки грузов при высоком уровне клиентского сервиса и оптимизации затрат [1].

В связи с этим необходимо определить какие факторы позволяют логистической компании успешно работать на рынке грузоперевозок в условиях современной высокой конкуренции, обеспечивая необходимый уровень качества услуг.

Факторы конкурентного преимущества компании разделяются на две большие группы: внешние, «проявление которых в малой степени зависит от предприятия», и внутренние, которые «почти целиком определяются руководством организации» [2, с. 43]. В свою очередь, внутренние факторы подразделяются на «структурные, ресурсные, технические, управленческие, рыночные» [2, с. 43].

В числе внутренних ключевых факторов конкурентного преимущества логистической компании сегодня выделяют использование новых подходов к разработке ее корпоративной стратегии в условиях глобальной экономики и внешних санкций [5]; внедрение логистических инноваций [6], в том числе цифровизацию перемещения грузов, использование других возможностей искусственного интеллекта в разных сферах работы компании¹; предоставление услуг с учетом индивидуальных особенностей бизнес-процессов каждого клиента, что предполагает: разработку индивидуальных логистических схем, предложение гибких тарифов, закрепление персональных менеджеров за клиентом² и др.

При этом необходимо отметить, что внутренние конкурентные преимущества предприятия достигаются и реализуются персоналом [2]. Таким образом, персонал, являясь одним из важнейших ресурсов логистической компании, в то же время обеспечивает реализацию других ее внутренних конкурентных преимуществ. Безусловно, ключевая роль здесь отводится руководителю. При этом не менее важно особое внимание уделять развитию всего коллектива предприятия, в том числе таких профессионально значимых компетенций работников, обеспечивающих операционное управление компанией, как цифровых, аналитических, коммуникативных, языковых и др.

С позиции предприятия профессиональное развитие работников обеспечивается грамотно поставленными целями работы коллектива, работой над улучшением социально-психологического климата, обеспечением развития производственного потенциала коллектива в целом. С позиции работника его профессиональное развитие обеспечивается преумножением знаний, умений и навыков, личностных характеристик, необходимых ему для эффективного выполнения работы [3].

Современная логистика характеризуется периодом активной цифровизации, которая призвана повысить эффективность логистических процессов, производительность труда работников. В практике российских предприятий сегодня используются облачные сервисы, технологии

¹ *Основа* вашего бизнеса. Почему логистика играет стратегическую роль в развитии компании // Коммерсантъ. 2025. 7 июля. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7856988> (дата обращения: 20.11.2025).

² Там же.

больших данных, центра обработки данных, искусственный интеллект и др. [7]. Сегодня в логистике большие ожидания связаны с возможностями применения технологий искусственного интеллекта (когнитивные вычисления, машинное обучение, глубокое обучение, обработка естественного языка и др.), которые относят к сектору глубинных технологий, вносящих коренные изменения в традиционные отрасли и создающих новые, тем самым обеспечивая долгосрочные конкурентные преимущества. К числу проблем цифровизации логистики относят недостаток специалистов, способных адаптироваться к работе с новыми технологиями, обеспечивающими трансформацию и совершенствование логистических процессов и операций. По мнению Э. Д. Штоль, Д. С. Черниковой и Е. В. Черпакова, у управленческих кадров и административного персонала отсутствуют необходимые цифровые навыки, а персонал продолжает сопротивляться организационным изменениям при внедрении искусственного интеллекта [8].

Особенностью сферы логистики является сочетание технологичности, наукоемкости и трудоемкости производственных процессов. Поэтому для работников разных категорий должностей (административно-управленческих, инженерно-технических, рабочих) в одном коллективе логистической компании существуют принципиальные различия в требованиях к их квалификации, опыту работы. У самих работников в зависимости от должности и функционала, значительно различаются факторы мотивации, ожидания по оплате труда, потребности в профессиональном развитии, планы в части карьерного роста. Поэтому в логистической компании необходима значительная дифференциация стратегий развития карьеры, создания кадровых резервов, стандартов служебной аттестации и механизмов стимулирования для разных категорий должностей, с учетом актуальных потребностей компании, а также профессиональных интересов, способностей работников. Особую роль в таком разнородном коллективе приобретает создание атмосферы открытой корпоративной культуры, где сотрудники осознают себя «частью компании с признанием ее философии, ценностей и целей» [6, с. 37].

Решение указанных проблем возможно, в том числе, с помощью внедрения в логистической компании системы управления знаниями, предполагающей создание новых знаний, обмен ими, хранение и совершенствование. Общая цель управления знаниями состоит в том, чтобы создать ценность, использовать и усовершенствовать интеллектуальные активы фирмы для достижения организационных целей. Для этого необходимы такие меры, как оптимизация принятия решений, активизация и расширение каналов информационного обмена, создание, развитие и использование баз данных. Внедрение таких мер будет способствовать исключению дублирования функций, улучшению взаимоотноше-

ний в коллективе, развитию soft и hard skills работников, лучшему пониманию ими целей предприятия, структуры и содержания процессов, повышению эффективности взаимодействия с коллегами, клиентами и вовлеченности в процессы развития, повышению скорости обучения работников, снижению числа ошибок в работе [4].

Таким образом, можно утверждать, что эффективную реализацию инновационного потенциала сферы логистики, повышение производительности труда работников способны обеспечить: сочетание искусственного интеллекта и человеческого потенциала — профессионализма и опыта руководителей и работников, подготовленных и мотивированных к практическому применению современных технологий в текущей работе, умеющих гибко решать задачи клиентов; работа руководителей компании над улучшением социально-психологического климата в коллективе; эффективная система развития персонала (прием выпускников вузов, имеющих диплом бакалавра, магистра по профилю «Логистика и управление цепями поставок», профессиональная переподготовка и повышение квалификации опытных работников по применению современных технологий в логистике, стажировки на предприятиях-партнерах); повышение уровня информированности сотрудников о целях и задачах компании, работа с их мотивацией, обеспечение развития производственного потенциала коллектива в целом.

Библиографический список

1. Антипина И. О., Сербина Н. В., Антипина А. Д. Состояние, проблемы и перспективы развития транспортной логистики в современной России // Глобальный научный потенциал. 2025. № 7 (172). С. 466–470.
2. Дубинина Н. А. Факторы, формирующие конкурентные преимущества предприятия // Вестник Астраханского государственного технического университета. 2006. № 4 (33). С. 42–45.
3. Зулкарнеева В. В. Корпоративное обучение как фактор повышения трудового потенциала работников // Economics. 2017. № 5 (26). С. 30–35.
4. Исайченко В. В. Обеспечение повышения конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях цифровой экономики // Век качества. 2019. № 2. С. 91–105.
5. Левченко Н. В. Корпоративная стратегия международной логистической компании в условиях санкций Запада // Инновации и инвестиции. 2023. № 4. С. 126–132.
6. Лю Л., Печенко Н. С. Цифровая логистика: кадры решают все // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2024. Т. 31, № 2. С. 32–40.
7. Цифровая экономика: 2024: кр. стат. сб. / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневецкий и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 124 с.

8. Штоль Э. Д., Черникова Д. С., Черпакова Е. В. Применение искусственного интеллекта в решении актуальных проблем в логистике // Профессорский журнал. Серия: Экономические науки. 2025. № 2 (6). С. 35–39.

Г. О. Аранович, С. Ю. Патутина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Профорентация молодежи: стратегии привлечения в производственный сектор

Аннотация. В статье анализируются современные стратегии привлечения молодежи в рабочие профессии, включая повышение их престижа, развитие дуального образования, организацию стажировок и внедрение профорориентационных проектов. На примере инициатив Республики Мордовия, Свердловской, Ярославской и Вологодской областей рассмотрены эффективные практики взаимодействия школ, колледжей, вузов и предприятий.

Ключевые слова: профессиональная ориентация; молодежь; производственный сектор; рабочие профессии; дуальное образование; региональные практики; кадровый потенциал; экономическое развитие.

Профессиональная ориентация молодежи в производственный сектор экономики является важным фактором обеспечения кадровой устойчивости и социально-экономического развития регионов России, ключевым аспектом формирования профессионального потенциала страны и общества. Современные тенденции указывают на необходимость разработки эффективных стратегий привлечения молодежи в производственные сектора экономики, такие как промышленность, строительство, сельское хозяйство и транспортная инфраструктура.

Производственная сфера традиционно считается менее привлекательной для молодого поколения, однако именно здесь сосредоточены значительные ресурсы и возможности карьерного роста. Для преодоления сложившихся стереотипов необходимы комплексные меры, включающие повышение престижности рабочих профессий, развитие системы дуального образования, создание условий для стажировок и практик, формирование позитивного имиджа предприятий и внедрение современных технологий производства. Так, Ю. Н. Никулина в своей работе указывает следующие подходы к профессиональной ориентации молодежи на производственный сектор, в том числе:

- проект «Город мастеров», который реализуется в Республике Мордовия с 2013 г. и направлен на повышение интереса к рабочим профессиям, формирование положительного образа человека труда;
- образовательный проект по ранней профорорентации школьников «Единая промышленная карта», реализуемый в Свердловской области как часть государственной образовательной программы «Уральская инже-

нерная школа» (проект подразумевает организацию цикла образовательных экскурсий на промышленные предприятия Свердловской области);

– программы для школьников о профессиях, включенные в образовательные программы в Ярославской области, которые направлены на формирование компетенций, необходимых для разных профессий;

– профессиональные пробы, реализуемые совместно со школами, колледжами и вузами в Вологодской области [4].

Указанные инициативы демонстрируют стремление регионов Российской Федерации повысить уровень профессиональной подготовки молодежи, ориентируя ее на востребованные профессии производственного сектора. Их реализация позволит преодолеть дефицит высококвалифицированных специалистов и создать условия для дальнейшего социально-экономического развития территорий. Отметим основные преимущества профессиональной ориентации молодежи на производственный сектор (см. таблицу).

Основные преимущества профессиональной ориентации молодежи на производственный сектор

Преимущество	Описание
Развитие конкурентоспособности производства	Привлечение молодых профессионалов обеспечивает производство новыми технологиями и методами, повышая качество выпускаемой продукции
Повышение уровня занятости	Профессиональная ориентация помогает молодым людям выбирать перспективные рабочие специальности, сокращается число безработных выпускников
Обеспечение преемственности поколений	Молодые специалисты перенимают опыт старших коллег, сохраняя накопленные знания и опыт
Рост производительности труда	Молодое поколение привносит свежие идеи, увеличивает производительность за счет нововведений

Примечание. Составлено по: [1; 2; 3].

Ключевые преимущества профориентации в производственной сфере: рост конкурентоспособности производства, снижение уровня безработицы среди молодежи, преемственность профессионального опыта и повышение производительности труда [5]. Проведенное исследование подтверждает ключевую роль профессиональной ориентации молодежи в обеспечении устойчивого развития производственного сектора экономики России. Анализ региональных практик (таких, как «Город мастеров» в Мордовии, «Единая промышленная карта» в Свердловской области, программы Ярославской и Вологодской областей) демонстрирует эффективность комплексного подхода, сочетающего:

– просветительские инициативы (экскурсии на предприятия, обновленные школьные программы);

– практико-ориентированное обучение (дуальное образование, профессиональные пробы);

– социальную поддержку (повышение престижа рабочих профессий).

Реализация таких проектов способствует:

1) снижению кадрового дефицита в промышленности, строительстве и сельском хозяйстве за счет осознанного выбора молодым поколением рабочих специальностей;

2) росту производительности труда благодаря внедрению современных технологий и сохранению преемственности опыта;

3) укреплению региональных экономик через сокращение безработицы и повышение конкурентоспособности местных предприятий.

Для дальнейшего развития системы профориентации необходимо: масштабирование успешных практик на другие регионы с учетом их специфики; усиление взаимодействия между образовательными учреждениями, бизнесом и государством; популяризация цифровых инструментов (виртуальные туры по предприятиям, онлайн-курсы). Результаты исследования демонстрируют необходимость дальнейшего масштабирования успешных региональных программ для преодоления дефицита квалифицированных кадров и стимулирования экономики. Только при условии интеграции профориентации в национальную образовательную и экономическую политику можно обеспечить долгосрочное кадровое обеспечение производственного сектора и достичь стратегических целей социально-экономического развития страны.

Библиографический список

1. *Бизин С. В.* Анализ развития регионального рынка труда и проблемы занятости населения // Экономика труда. 2018. Т. 5, № 3. С. 745–760.

2. *Лыжин А. И., Шаров А. А.* Многоуровневая профориентация как основа развития кадрового потенциала экономики региона // Профессиональное образование и рынок труда. 2019. № 3. С. 105–112.

3. *Михайлова Н. К.* Мотивационные модели занятости студентов и профессиональная социализация // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 3. С. 333–346.

4. *Никулина Ю. Н.* Профессиональная ориентация молодежи в системе кадрового обеспечения экономики региона // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10, № 4. С. 1263–1280.

5. *Технологии* управления профессиональной карьерой / А. В. Пеша, М. Н. Шавровская, Н. В. Сербина, С. Ю. Патутина. Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. 198 с.

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

Л. П. Арзамасцева

Воронежский государственный университет, г. Воронеж

Тренды трансформации занятости в условиях цифровизации

Аннотация. В статье рассматриваются факторы и ключевые тренды развития занятости в условиях развития цифровых технологий. В качестве последствий происходящих изменений выделены социальные и экономические риски в сфере социально-трудовых отношений. Сделаны выводы о необходимости разработки мер региональной политики занятости для преодоления проблем и рисков.

Ключевые слова: цифровизация; занятость; рабочая сила; рынок труда; гибридная занятость.

На любом этапе общественно-экономического развития количественные и качественные характеристики занятости выступают надежным индикатором успешности экономического развития и эффективности социально-экономической политики. На региональном уровне отношения занятости формируются в специфических условиях под влиянием внешних и внутренних факторов, которые должны быть учтены при разработке региональной политики занятости. Сегодня одним из важнейших факторов, влияющих на занятость, относится широкомасштабная цифровизация. Ее следствием становятся сдвиги в отраслевой структуре производства (с опережающим развитием сферы услуг), сокращение затрат всех ресурсов (в том числе рабочей силы), трансформация требований к трудовому потенциалу, изменение условий и структуры занятости (образовательной и профессионально-квалификационной) [2].

Однако, ближайшие и отдаленные последствия цифровизации для рынка труда и занятости нельзя оценить однозначно. Они сопряжены с позитивными последствиями и одновременно чреватые рисками.

Позитивные последствия внедрения цифровых технологий:

- сокращение производственных издержек и экономия рабочего времени, рост производительности труда;
- оптимизация условий трудоустройства, снижение тяжести и вредности труда, повышение его содержательности и привлекательности;
- снижение потребности в рабочей силе в материальном производстве в результате его механизации, автоматизации и роботизации;
- создание рабочих мест и перераспределение высвобождаемой рабочей силы в развивающиеся отрасли и виды деятельности;
- появление креативных бизнес-идей, стартапов, и качественно новых рабочих мест;
- изменение профессионально-квалификационной структуры спроса на рынке труда: снижение на низкоквалифицированную рабочую силу

и повышение — на специалистов, владеющих инновационными компетенциями;

– расширение гибкой, в том числе удаленной занятости, обеспечивающей трудоустройство работников, не готовых к стандартным условиям [1].

Негативные последствия (риски) внедрения цифровых технологий:

– отставание темпов овладения актуальными цифровыми компетенциями среди населения и персонала предприятий;

– риск повышения уровня безработицы за счет увольнения работников, не владеющих цифровыми компетенциями и не соответствующих требованиям современного производства;

– дефицит надежного программного обеспечения и современного оборудования, вызванный санкциями и недостаточными темпами импортозамещения в сфере ИКТ;

– несовершенство системы и технологий, обеспечивающих информационную безопасность, снижающее уровень доверия пользователей к цифровым технологиям.

Важным итогом цифровизации и сформировавшегося под ее влиянием тренда усиления функциональной гибкости рынка труда явилось расширение масштабов удаленной и гибридной занятости, отличающейся преимуществами и недостатками. По оценкам специалистов, уже в 2023 г. доля вакансий с дистанционной занятостью приблизилась к 7 % и продолжает расти. Удаленный формат работы получает распространение в том числе среди работников, напрямую не связанных с сектором ИКТ: консультантов, менеджеров, юристов, бухгалтеров, дизайнеров, переводчиков и др. Их численность превысила 1,3 млн чел. Параллельно растут масштабы распространения гибридной занятости, основанной на сочетании работы в офисе с удаленной трудовой деятельностью. Ее возможности и риски очевидны для всех субъектов отношений занятости (см. таблицу).

Возможности и риски гибридной занятости

Субъекты	Достоинства (возможности)	Недостатки (риски)
Работники	Выбор формы и графика занятости; экономия расходов и времени на дорогу; решение личных проблем и обеспечение баланса между работой и личной жизнью; удовлетворение потребности в общении и сопричастности к ценностям и целям коллектива	Проблемы в общении и деловых коммуникациях с сотрудниками; риск формирования комплекса «оторванности» от трудового коллектива

Окончание таблицы

Субъекты	Достоинства (возможности)	Недостатки (риски)
Работодатели	Расширение круга потенциальных кандидатов на вакансию; экономия расходов на содержание рабочих мест; повышение эффективности трудоустройства	Сложности управления, организации коммуникации и координации деятельности сотрудников; деформация корпоративной культуры; недостаточность контроля над рабочим процессом сотрудников; технично-технологические сложности (сбои) в обеспечении регулярной связи и взаимодействия работников в процессе выполнения профессиональных функций
Государство	Повышение уровня экономической активности населения и вовлечение в экономику дополнительной рабочей силы; снижение уровня безработицы; обеспечение полной занятости; обеспечение социальной стабильности	Риск дискриминации и высвобождения низкоквалифицированной рабочей силы, не соответствующей растущим требованиям, не владеющей цифровыми компетенциями

В то же время на фоне появления инновационных видов деятельности и возможностей занятости в большинстве случаев сохраняется необходимость личного присутствия работников на рабочем месте (для участия в технологическом процессе, а также контакта с коллегами, клиентами, пациентами). То есть процесс развития отношений занятости носит двоякий характер, проявляющийся в параллельном развитии традиционной и удаленной (гибридной) занятости. Выбор оптимального варианта трудоустройства определяется спецификой отрасли и профессиональной деятельностью персонала. Препятствием для максимального использования потенциала цифровизации, в том числе распространения современных форм занятости выступают проблемы и ограничения различного масштаба, в том числе: сохраняющийся дефицит цифровой грамотности россиян (менее 40 % владеют ею на базовом уровне); цифровое неравенство отдельных регионов и групп населения в доступе к ИКТ, ограничивающее возможности коммуникаций, доступа к социальным услугам (в том числе образовательным); неравенство в финансовых возможностях различных предприятий (прежде всего малого и среднего бизнеса), сдерживающее формирование у работников современных компетенций, внедрение современного программного обеспечения и цифровых технологий.

Для активизации потенциала и преодоления рисков цифровой трансформации экономики необходима добрая воля и совместные усилия

всех заинтересованных сторон: населения, представителей бизнеса, науки, органов власти всех уровней (прежде всего регионального). Первым шагом должно стать повышение уровня общей цифровой грамотности населения, от которого зависят успехи в профессиональной подготовке и переподготовке работников и удовлетворение потребностей рынка труда и инновационного производства в кадрах. Необходимы серьезные инвестиции в систему профобразования, актуализация технологий и программ подготовки студентов, широкое привлечение к образовательному процессу представителей производства и бизнеса. Миссия последних многогранна — формирование запроса системе профобразования и региональным органам власти, организация эффективного внутрифирменного обучения в соответствии с перспективными потребностями.

Библиографический список

1. *Арзамасцева Л. П., Керимов Г. Р.* Тенденции и перспективы развития современного рынка труда // Современные проблемы экономики и менеджмента: материалы Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 100-летию со дня рождения В. Н. Эйтингона (Воронеж, 24–25 октября 2024 г.). Воронеж: Истоки, 2024. С. 20–25.

2. *Сербина Н. В.* Региональный рынок труда: тенденции и прогнозы (на примере Свердловской области) // Омские научные чтения: материалы VI Всерос. науч. конф. (Омск, 1–28 февраля 2024 г.). Омск: ОмГУ им. Ф. М. Достоевского, 2024. С. 306–311.

С. А. Балашова, И. В. Садкова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Аудит организационной структуры: цели, задачи, методы проведения

Аннотация. Целью статьи является рассмотрение ключевых аспектов аудита организационной структуры, включая методы анализа. Материал будет полезен руководителям предприятий, HR-специалистам и консультантам по управлению, заинтересованным в повышении эффективности организационного развития.

Ключевые слова: аудит; организационная структура; бизнес-процесс; анализ.

Аудит — это вид профессиональной деятельности, по независимой оценке, операций организации. Слово «аудит» возникло более двух тысяч лет тому назад и происходит от латинского *audio*, что буквально значит «он слышит» или «слушатель» [1, с. 3]. Организационно-кадровый аудит — оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития [3].

Аудит организационной структуры — важный инструмент оценки эффективности управления компанией, позволяющий выявить соответствие внутреннего устройства организации ее стратегическим целям и задачам. В условиях динамично меняющейся среды компаниям необходимо регулярно анализировать свою структуру, чтобы обеспечить оптимальное распределение функций, четкие линии подчинения и взаимодействия между подразделениями [2]. Правильно выстроенная организационная структура способствует повышению производительности, минимизации бюрократических барьеров и адаптации к изменениям. Однако отсутствие регулярного аудита может привести к дублированию функций, неэффективному управлению ресурсами и снижению конкурентоспособности. Аудит организационной структуры направлен на всесторонний анализ существующей системы управления компанией, выявление ее слабых мест и формирование рекомендаций по оптимизации. Такой аудит позволяет убедиться, что структура организации соответствует ее стратегическим приоритетам, способствует эффективному взаимодействию подразделений и обеспечивает устойчивое развитие бизнеса.

Основные цели аудита организационной структуры. Оценка соответствия структуры стратегии компании — анализ того, насколько текущая организационная модель способствует реализации долгосрочных целей бизнеса. Выявление дублирования функций и зон неэффективности — обнаружение избыточных или противоречащих друг другу полномочий, что позволяет сократить расходы и повысить управляемость. Анализ управляемости и времени принятия решений — анализ загруженности менеджмента, количества уровней иерархии. Синхронизация организационной структуры с бизнес-процессами — проверка согласованности между формальной структурой и фактическими схемами взаимодействия.

Ключевые задачи аудита:

- 1) анализ существующей структуры: изучение организационно-штатной структуры (схема подчинения, распределение функций); оценка норм управляемости (количество подчиненных на одного руководителя); определение степени централизации/децентрализации управления;
- 2) оценка эффективности взаимодействия подразделений: выявление узких мест в коммуникации между отделами; анализ горизонтальных и вертикальных связей; проверка механизмов координации деятельности;
- 3) исследование кадрового соответствия: соответствие квалификации сотрудников занимаемым должностям; оценка загруженности персонала и распределение задач;

4) разработка рекомендаций по совершенствованию: предложения по реорганизации; корректировка должностных инструкций и регламентов; внедрение изменений с минимальными рисками для бизнеса.

Методы проведения аудита. Аудит организационной структуры предполагает комплексный анализ системы управления компанией с использованием различных методов. Выбор конкретных методик зависит от масштаба организации, ее целей и доступных ресурсов. Рассмотрим наиболее эффективные подходы к проведению аудита.

Документальный анализ — изучение нормативно-организационных документов, включая:

- организационные схемы (иерархия подчинения, распределение подразделений);
- положения о подразделениях и должностные инструкции — соответствие фактических обязанностей заявленным;
- штатное расписание — анализ численности персонала, должностей и их соответствия текущим потребностям бизнеса;
- регламенты, стандарты и внутренние нормативные акты.

Интервью и анкетирования позволяют выявить неформальные аспекты управления и мнения сотрудников:

- глубинное интервью с руководителями и ключевыми сотрудниками — оценка реального распределения полномочий и проблем взаимодействия;
- анкетирование персонала — определение уровня удовлетворенности структурой, загруженностью и наличием конфликтов;
- фокус-группы с представителями подразделений — обсуждение барьеров в коммуникации.

Анализ бизнес-процессов — сравнение организационной структуры с реальными процессами:

- построение моделей процессов (BPMN, IDEF) — выявление разрывов между зонами ответственности подразделений;
- картирование взаимодействий (кросс-функциональная блок-схема) — визуализация связей между отделами;
- оценка KPI и эффективности — как структура влияет на скорость выполнения задач.

Организационно-штатное моделирование:

- сценарное планирование — тестирование изменений в структуре;
- оптимизация численности — расчет необходимой штатной численности на основе нагрузки.

Для эффективного аудита организационной структуры требуется сочетание различных методов: от анализа документов до интервью и моделирования процессов [4]. Результаты позволяют не только выявить

недостатки, но и разработать обоснованные рекомендации по оптимизации управления.

Библиографический список

1. *Аудит*, контроллинг и оценка расходов на персонал: учеб.-практ. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2025. 80 с.

2. *Долженко Р. А., Мальшев Д. С.* Цифровизация подходов к организации и нормированию труда на промышленном предприятии // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. 2021. Т. 19, № 4. С. 54–66.

3. *Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р.* Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учеб.-практ. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2011. 747 с.

4. *Пехтерева Е. И., Гиниева С. Б.* Аудит персонала: подходы к определению и классификация // Достойный труд — основа стабильного общества: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 30–31 октября 2014 г.): в 2 т. Екатеринбург: УрГЭУ, 2014. Т. 1. С. 205–207.

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

И. В. Башкаев, Д. О. Березин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Автоматизация отбора резюме с использованием нейросетевых моделей

Аннотация. В статье представлено практическое решение для автоматизации рутинного этапа HR-процесса — первичного отбора резюме с использованием нейросетевых моделей all-MiniLM-L6-v2 и KeyBERT. Методика позволяет количественно оценивать соответствие кандидата вакансии через косинусное сходство векторных представлений текстов и качественно анализировать профиль через извлечение ключевых слов.

Ключевые слова: искусственный интеллект; автоматизация HR; анализ резюме; подбор персонала; первичный отбор кандидатов; all-MiniLM-L6-v2; KeyBERT; эмбединг.

В современном HR-процессе автоматизация обработки резюме становится все более востребованной. Ручной отбор кандидатов занимает много времени и часто субъективен. В статье продемонстрировано, как при помощи нейросетевых моделей можно быстро оценивать схожесть резюме кандидатов с идеальным профилем вакансии и выделять ключевые слова для быстрого формирования мнения по кандидату. Для решения задачи будут использованы эмбединги — числовые векторные представления текстов [2], сохраняющие их смысловую структуру. Ис-

пользуется компактная трансформерная модель [1] all-MiniLM-L6-v2¹, оптимизированная для быстрого получения смысловых эмбедингов текста с хорошим балансом качества и скорости.

В роли «поддержки» будет использоваться KeyBERT², которая извлекает ключевые слова из текста, что в свою очередь позволяет не только оценить соответствие текста профилю, но и выявить основные тематические акценты, что является необходимым для более глубокого понимания содержания резюме (табл. 1).

Каждое из чисел в табл. 1 представляет собой компонент, который хранит часть информации о контексте этого слова. Чем больше размерность вектора, тем более детально и точно модель «понимает» слово. Взять, например, слова dog и cat, можно будет ожидать что их вектора будут схожи, так как оба этих слова относятся к категории «животные», но несмотря на их схожесть, эти слова уникальны, что отражается в числовых значениях. Демонстрация косинусного сходства слов представлена в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

Косинусное сходство различных пар слов

Word 1	Word 2	cosine_score.item()
Dog	Canine	0.9307
Dog	Cat	0.6606
Dog	Milk	0.3706

По результатам табл. 2 видно, что canine ближе к dog чем cat и milk, canine — синоним слова dog, cat — другое животное, milk — не связанная с животными сущность. Проведем аналогичный тест для текстов (табл. 3). Полученные результаты подтверждают применимость метода для HR-задач. Важно пояснить выбор метрики. Для оценки схожести мы используем косинусное сходство, которое измеряет угол между двумя векторами в многомерном пространстве. Эта метрика идеально подходит, потому что она фокусируется на направлении вектора (на смысле текста), а не на его длине (количество слов). Значение 1.0 означает полную идентичность, 0.0 — полную несхожесть. Значение около 0.5 можно интерпретировать как умеренное или среднее сходство по смыслу [3].

Т а б л и ц а 1

Векторное представление слова dog

Эмбединг для слова: DOG	
1 --->	-0.05314703
2 --->	0.0141944
3 --->	0.007145714
4 --->	0.068608694
5 --->	-0.07848033
... + еще 379. Размерность эмбединга: 384	

¹ *Sentence-transformers/all-MiniLM-L6-v2* // Hugging Face. URL: <https://huggingface.co/sentence-transformers/all-MiniLM-L6-v2> (дата обращения: 19.09.2025).

² *SentenceTransformers* Documentation // SentenceBert. URL: <https://sbnet.net> (дата обращения: 19.09.2025).

Косинусное сходство различных текстов

Text 1	Text 2	cosine_score.item()
The dog barked loudly at the stranger. (Собака громко лаяла на незнакомца.)	The puppy yapped noisily at the unfamiliar person. (Щенок шумно тявкал на незнакомого человека.)	0.4715
The dog barked loudly at the stranger. (Собака громко лаяла на незнакомца.)	She poured milk into her morning coffee. (Она налила молоко в свой утренний кофе.)	0.0501

Для реализации используется связка моделей all-MiniLM-L6-v2 и KeyBERT. Система кодирует идеальный профиль и резюме кандидатов, вычисляет их косинусное сходство и ранжирует кандидатов по релевантности. Для работы модели, специалисту необходимо написать шаблон идеального сотрудника, например: `ideal_profile = "HR specialist with at least 3 years of experience. Knowledge of the Labor Code of the Russian Federation, skills in recruiting, personnel analytics, and team management. Proficiency in MS Office and HRM systems."`

В рамках статьи будут использоваться txt-файлы с различными резюме, однако разработанная система также может работать и с другими типами файлов. После кодирования шаблона идеального сотрудника по аналогии кодируются резюме кандидатов. Далее проверяется сходство и производится ранжирование идеального шаблона с другими резюме. Для валидации метода было протестировано три резюме: релевантное, частично релевантное и нерелевантное.

Полученные результаты соответствуют прогнозу (табл. 4).

Тесты готовой программы с использованием all-MiniLM-L6-v2 и KeyBERT

Резюме	Ключевые слова	Сходство, %	Рекомендация
HR professional with 3+ years of experience, well-versed in Russian Labor Code, skilled in recruitment, workforce analytics, and managing teams. Advanced user of MS Office and HRIS platforms	hr professional, hr professional years, office hr is, ms office hr is	88,4	Пригласить на собеседование
Office manager with 2 years of experience, familiar with basic HR tasks like scheduling interviews and maintaining employee records. Uses MS Office daily, no experience with HRM systems or labor law	office manager years, office manager, office daily experience, manager years experience	53,2	Рассмотреть

Резюме	Ключевые слова	Сходство, %	Рекомендация
Frontend developer with 5 years of experience in React and TypeScript. Passionate about UI/UX, responsive design, and building interactive web applications. No HR or management background	frontend developer, react typescript passionate, typescript passionate ui, typescript passionate	37,9	Отклонить

Исследование подтвердило, что нейросетевые модели эффективны для автоматизации отбора резюме. Методика позволяет количественно оценивать соответствие кандидата и качественно анализировать его профиль, сокращая время HR и снижая субъективность.

Однако, у метода есть и ограничения. Во-первых, качество оценки напрямую зависит от корректности составления «идеального профиля» — неточная или слишком общая формулировка может привести к ложным результатам. Во-вторых, модель не учитывает «мягкие» факторы, такие как мотивация, культурное соответствие или потенциал роста, которые невозможно извлечь из текста резюме. Освобождая HR-специалистов от рутинной механической сортировки, инструмент позволяет им перераспределить время на глубокое, личное взаимодействие с кандидатами. Это дает возможность сосредоточиться на оценке «мягких» навыков, которые определяют долгосрочный успех и удовлетворенность сотрудника на рабочем месте. Таким образом, автоматизация не заменяет человека, а повышает качество человеческого решения, способствуя более справедливому и «достойному» подбору персонала.

С точки зрения практического внедрения, система не требует дорогостоящей инфраструктуры: для обработки небольших потоков резюме (до 100 в день) достаточно офисного компьютера или сервера начального уровня. В перспективе методику можно расширить: добавить анализ сопроводительных писем и интеграцию с hh.ru, а также использовать для поиска кандидатов внутри компании. Также возможна настройка модели под отраслевые специфики.

Библиографический список

1. Варнухов А. Ю., Назаров Д. М. Мэтчинг товаров на маркетплейсах: мультимодальная модель на основе архитектуры трансформера // Бизнес-информатика. 2025. Т. 19, № 2. С. 7–24.
2. Лыченко Н. М., Сорокова А. В. Сравнение эффективности методов векторного представления слов для определения тональности текстов // Математические структуры и моделирование. 2019. № 4 (52). С. 97–110.
3. Мисуно И. С., Рачковский Д. А., Слитченко С. В. Векторные и распределенные представления, отражающие меру семантической связи слов // ММС. 2005. № 3. С. 50–66.

Кто такие отроверты и как ими управлять

Аннотация. Статья посвящена идентификации характерных черт отровертов как типа личности. Установлено, что отроверты часто способны к инновационному видению, что важно для современной организации, однако избегают работы в команде и демонстрируют высокий уровень независимости в поведении. Выдвинуты предположения о возможных инструментах управления сотрудниками, принадлежащими к этому типу личности.

Ключевые слова: отроверт; характерные черты типа личности; инструменты управления.

Исследования в области менеджмента и психологии, посвященные характерным чертам различных типов личности как объектов управления, выделяют два «разнополюсных» варианта — интроверты и экстраверты. «Отцом» данной классификации считается Карл Юнг, установивший две крайности в устремлениях личностей [3]. На основе данной классификации в современной научном поле предлагаются различные подходы к управлению в зависимости от принадлежности сотрудника тому или иному типу личности [1; 2].

Несмотря на достаточно глубокое изучение особенностей и характерных черт каждого типа личности и обнаружении «среднего» варианта — амбивертов, сочетающего в себе черты двух полюсов, в настоящее время выявлен новый тип личности — отроверты. Данное определение введено и достаточно обстоятельно изучено Р. Камински, основавшим Институт интегративной психиатрии в Нью-Йорке¹.

Под дефиницией «отроверт» (от исп. слова *otro* — «другой») Р. Камински подразумевает такой тип личности, характерными чертами которого являются [4]:

- неспособность поддерживать дружеские отношения, предполагающие частые встречи;
- нежелание являться членом организаций (клубов, политических партий, спортивных команд, ассоциаций);
- невозможность идентифицировать себя с коллективными решениями проблем, выраженная потребность в независимости;
- глубокое уважение ко всему, чего добился каждый в отдельности;
- принятие идеи или понятия без самостоятельного изучения и т. д.

В таблице представлено сравнение типов личности — интровертов, экстравертов и отровертов в части демонстрируемого ими поведения и готовности к изменениям.

¹ *The Institute of Integrative Psychiatry*. URL: <https://www.tiips.org> (дата обращения: 01.09.2025).

Характеристики типов личности в качестве сотрудников

Характеристика	Интроверт	Экстраверт	Отроверт
Демонстрируемое поведение	Предпочтение тихой рефлексии и вдумчивости, коммуникативная замкнутость	Активное участие в дискуссиях и инициативность	Открытость к контактам, готовность интенсивно работать над решением нестандартной задачи, оригинальность взглядов
Готовность к изменениям	Низкий уровень оптимизма, адаптивности, уверенности, интолерантность к неопределенности	Высокий уровень оптимизма, адаптивности, уверенности, толерантность к неопределенности	Несклонность к риску, тревожность, избегание неопределенности
Поведение в рабочих группах	Сдержанное, но эффективное участие в обсуждениях	Драйвер групповой динамики, быстрое вовлечение в командные процессы и активный обмен идеями	Избегание групповой работы, изнурительность работы в команде

Примечание. Составлено по: [1; 2; 3; 4].

Такой «независимый» от общественного и командного мнения тип личности имеет большой потенциал, выраженный свободным взглядом от условностей и общепринятых представлений. Считается, что отроверты, обладая свободным мышлением наиболее склонны к инновационному видению и прорывным технологиям. То есть такой тип личности является необходимым для компаний, работающих в сфере инновационных разработок и нуждающимся в таком взгляде на обыденные вещи, а значит в людях, готовых и способны выйти за грани общепринятых представлений и создать по-настоящему инновационный продукт. В связи с этим, возрастает актуальность поиска управленческих решений, направленных на удовлетворение потребностей отровертов и создании благоприятной среды для их инновационных идей и удержании их в компании.

Глубокое и всестороннее рассмотрение различных аспектов поведения и потребностей отровертов позволяет сформировать пул рекомендаций для управленцев, нацеленных на выстраивание взаимоотношений с ними. Что касается создания условий для их труда, то необходимо выделение отдельного пространства, а значит, популярный в современных организациях формат офиса open space оказывается непригодным — они испытывают трудности с нахождением в многолюдных местах, независимо от того, насколько обыденной является ситуация и нуждаются в создании «зоны комфорта» и личного пространства.

Что касается инструментов управления, принимаемых в отношении отровертов, то руководителю стоит ориентироваться на тип координа-

ции «прямой контроль», достигаемый на основе неформального лидерства и непосредственном контроле в процессе решения рабочей задачи. В связи с тем, что отроверт ее имеет врожденного уважения к правилам и предписаниям, хотя и соблюдает их, формализация как механизм координации плохо подходит для управления, как и взаимное согласование, основанное на принятии своей командной роли из-за отсутствия интереса к командным форматам сотрудничества.

В итоге рассмотрения данного вопроса можно сказать, что значение для инновационных компаний отровертов велико — благодаря своему восприятию, не обремененному групповым мышлением, он мыслит оригинально и часто выступает в качестве генератора инновационных идей, а значит является стратегически важным ресурсом для компании. Однако, с другой стороны, будучи отстраненным от коллектива (в том числе команды) отроверт не испытывает чувство принадлежности так необходимой для эффективной командной работы, а значит для руководителя команды, нацеленной на инновации, такая модель поведения требует особого подхода и нестандартных инструментов управления.

Библиографический список

1. Гуленко В. В. Экстраверты и интроверты в рабочих группах // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. 2015. № 2 (146). С. 8–13.

2. Елисеева Ж. М. Шалаева Ж. В. Психологическая готовность личности к изменениям у различных типов личности (на примере сотрудников страховой организации) // International Journal of Medicine and Psychology. 2024. Т. 7, № 1. С. 237–241.

3. Юнг К. Г. К вопросу об изучении психологических типов. Доклад, прочитанный на Психоаналитическом конгрессе в Мюнхене (7–8 сентября 1913 г.) // Гуманитарный портал. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/4132/4148> (дата обращения: 01.09.2025).

4. Kaminski R. The Gift of Not Belonging: How Outsiders Thrive in a World of Joiners. Little, Brown Spark, 2025. 240 p.

Е. К. Бикетова

Байкальский государственный университет, г. Иркутск

Ценностное предложение в системе продвижения HR-бренда работодателя

Аннотация. В работе анализируется ценностное предложение (EVP) торгово-производственной компании. На примере компании «Сыробогатов» на основе исследования лояльности сотрудников к работодателю показана необходимость грамотного и комплексного построения бренда работодателя. Даны рекомендации для повышения лояльности сотрудников к работодателю и развитию HR-бренда компании.

Ключевые слова: ценностное предложение работодателя; EVP; бренд работодателя; HR-бренд; лояльность соискателей.

Группа компаний «Сыробогатов» представляет собой холдинг, продукция и бренд которого имеют широкую известность на территории Российской Федерации. Группа компаний «Сыробогатов» осуществляет поставки собственной продукции на федеральном уровне. Продукция и бренд компании имеют широкую известность на территории Российской Федерации. Компания производит сыр и сырную продукцию, которая является важным элементом рациона российских потребителей. ГК «Сыробогатов» функционирует как значимый субъект предпринимательской деятельности и работодатель в соответствующей сфере.

Одной из основных целей холдинга в настоящий момент является повышение уровня вовлеченности персонала и привлечение высококвалифицированных специалистов. Для достижения данной цели необходимо осуществлять целенаправленную деятельность по формированию и развитию бренда работодателя. Целенаправленная работа над своей репутацией и HR-брендом отличает работодателей на рынке труда по своей привлекательности среди соискателей, позволяет им набирать и удерживать нужных людей [2].

Ценностное предложение работодателя. Понятие «ценностное предложение работодателя» (Employee Value Proposition, EVP) появилось в 1990-е гг. [1]. EVP используется для описания характера и привлекательности работы в организации, включая характеристику, преимущества и методы работы в организации. Сформулированное EVP должно быть правдивым, заслуживающим доверие, привлекательным, уникальным и стабильным

Внешнее EVP. В связи с изменениями, произошедшими в России и мире за последнее десятилетие, в нашей стране наблюдается массовое замещение импортных товаров продукцией российских производителей. Одним из таких продуктов, который стал важным элементом рациона российских потребителей, является сыр. Таким образом, мы пони-

маем, что производство сырных продуктов в России представляет собой перспективное направление, а работа в данной отрасли может быть прибыльной, полезной и важной для общества.

Пищевая промышленность выступает важной отраслью экономики, обеспечивающей продовольственную, социальную и экономическую безопасность. Отрасли пищевой и перерабатывающей промышленности России находятся в состоянии активного развития в течение десяти лет, внедряя новые технологии и проходя современную модернизацию. Введение в 2014 г. экономических санкций и ограничений на импортозамещение дополнительно стимулировало развитие сельского хозяйства, активизировало популяризацию и развитие отечественных продуктов питания. Работа в компании, которая создает качественный продукт, представленный в крупнейших торговых сетях, известный на российском рынке, является почетным и престижным занятием. Лояльность покупателей к данной компании свидетельствует о высоком качестве и надежности товара. Стать частью стабильной и известной организации, позволит внести свой вклад в развитие компании и быть сопричастным к важной деятельности. Осуществление своей деятельности компанией более двух десятилетий свидетельствует об ее устойчивости и надежности, где сотрудник может обеспечить себе стабильность и уверенность в будущем. На основе анализа ключевых преимуществ работодателя¹ для соискателей была разработана диаграмма, отражающая основные внешние ценности компании (рис. 1).



Рис. 1. Внешнее EVP компании «Сырбогатов»

¹ *Группа компаний «Сырбогатов»* — лидер на российском рынке сыроделия. URL: <https://сырбогатов.рф/?ysclid=m9o8zy31ln124456705> (дата обращения: 07.04.2025).

Компания на рынке труда предстает как устойчивая и стабильная компания, с развитым брендом на рынке товаров, а, соответственно, это влияет на популярность и HR-бренда, помогает привлечь наибольшее количество лояльных кандидатов. Актуальность и качество производимого товара, а также важность отрасли в целом говорят о том, что работодатель имеет свой бренд на рынке труда.

Внутреннее EVP или eNPS (Employee Net Promoter Score) — метрика для оценки уровня удовлетворенности работников и их лояльности организации. Она отражает разницу между долями сотрудников, готовых рекомендовать компанию для работы другим людям, и сотрудников, не готовых этого делать. Вычисляется на основании ответов на вопрос: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете нашу компанию как лучшее место для работы друзьям или знакомым?»

Для анализа внутреннего ценностного предложения, были изучены результаты опроса eNPS, проведенного в компании летом 2024 г. на заводе в г. Верхней Пышме. В опросе приняли участие 397 сотрудников из 24 подразделений. 42 % опрошенных являются сторонниками компании, 29 % — критиками, а 30 % опрошенных при оценивании своего работодателя занимают нейтральную позицию. По результатам исследования индекс eNPS в компании «Сыробогатов» составил — 13 баллов. Данный показатель относится к удовлетворительному диапазону, однако существуют возможности для оптимизации и дальнейшего повышения эффективности. Глубинное исследование индекса eNPS выявило структурные подразделения компании, демонстрирующие критически низкие показатели лояльности сотрудников: отдел трейд-маркетинга, отдел маркетинга, гараж и отдел транспортной логистики.

Лояльность сотрудников важна еще и потому, что она влияет на отношение клиентов к компании — чем более преданными, приверженными своей организации являются ее работники, тем вероятнее всего, более высокой будет и лояльность потребителей, внешних клиентов, от которых в конечном итоге зависят финансовые показатели компании, ее прибыль [4]. На основе анализа ключевых преимуществ работодателя для сотрудников была разработана диаграмма, отражающая основные внутренние ценности компании (рис. 2).

Основными ценностями для сотрудников компании являются стабильность, коллектив, доставка и питание. Также сотрудники отмечают, как важное преимущество в компании удобный график работы и доход. Исследование открытых информационных источников показало, что наибольшая активность наблюдается на официальном канале и в социальной сети «ВКонтакте». Анализ отзывов, полученных с официального веб-сайта HeadHunter.ru, показал, что работодатель имеет оценку 3,9 бал-

лов, которая классифицируется как удовлетворительная. Это указывает на наличие негативных отзывов, требующих дополнительного внимания.



Рис. 2. Внутренне EVP компании «Сыробогатов»

На основании анализа обработанных данных была разработана программа признания, направленная на формирование и укрепление корпоративной культуры, а также на повышение уровня лояльности и вовлеченности сотрудников в производственную деятельность компании. Программа признания включает следующие мероприятия:

1. **Работа с внутренним EVP.** Необходимо обратить внимание на нейтральных сотрудников и критиков в результатах методики eNPS. Провести встречи по результатам опроса с руководителями структурных подразделений с целью анализа проблемных вопросов и разработки плана их решения. В рамках встреч необходимо определить 1–2 приоритетные задачи для первоочередного выполнения. Провести опрос удовлетворенности на заводе в г. Орле. Организовать углубленную диагностику удовлетворенности и исследовать социально-психологический климат в коллективе. Провести анализ и оптимизацию системы адаптации и наставничества в организации для обеспечения более эффективного вхождения новых сотрудников в рабочий процесс и поддержания высокой мотивации и удовлетворенности среди опытных сотрудников. Провести анализ выполняемых работ. В рамках подготовки плана развития компании, рекомендуется рассмотреть возможность внедрения автоматизации процессов, так как в деятельности компании широко применяется физический труд. Организация и внедрение мероприятий для сотрудников с целью повышения их значимости в компании, например «Ассамблея сотрудников», где будет отмечаться вклад и достижения, путем вручения знаков и грамот «Приверженность ком-

пании». Вручить почетные грамоты или значки сотрудникам, работающим в компании 5, 10, 15 лет и более. Создать единый коммуникационный канал для всех филиалов, отделений и подразделений компании.

2. Работа с внешним EBP. Продолжать развивать бренд на внешнем рынке — развитие бренда в обществе способствует повышению статуса компании как работодателя. Социальные проекты: участие в благотворительных акциях или инициативах по озеленению городской среды позволяет сотрудникам на практике применять и разделять корпоративные ценности, укрепляя связь с компанией и коллегами [3]. Взаимодействовать с городскими средствами массовой информации: как дополнительную возможность представить свою компанию. Участвовать в благотворительных проектах — благотворительность позволяет бизнесу повысить свой имидж, сформировать образ социально-ориентированной компании, на которую можно положиться в сложных условиях. Участвовать в специализированных ярмарках вакансий и профессиональных молодежных форумах. Укреплять партнерство с местными вузами и ссузами на предмет предоставления базы практики, проведения экскурсий и дегустаций. Данное направление возможно реализовать на базе федерального национального проекта «Профессионалитет». Организовать процесс прохождения производственной практики для студентов высших и средних специальных учебных заведений г. Екатеринбурга. Провести практический конкурс, предоставляющий возможность студентам реализовать собственные авторские рецепты. Для руководящего состава рекомендуется организовать серию круглых столов с участием профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений и средних специальных учебных заведений г. Екатеринбурга. Данное мероприятие направлено на стимулирование обмена инновационными концепциями и идеями, а также на привлечение молодых специалистов для решения актуальных задач в профессиональной сфере. Наладить регулярную работу с социальными сетями.

Изложенные рекомендации представляют собой комплексный подход по работе как с внешним брендом работодателя, так и с внутренним. Соответственно, внедрение их в систему работы поможет увеличивать лояльность действующих сотрудников и улучшать позицию работодателя на рынке труда, тем самым увеличивая поток заинтересованных кандидатов. Комплексный подход к разработке и реализации уникального ценностного предложения работодателя способствует укреплению HR-бренда компании и эффективному привлечению квалифицированных специалистов. Рекомендации, представленные в статье, помогут компании продолжать развивать HR-бренд и увеличивать лояльность сотрудников к работодателю. Для компании, нацеленной на развитие

своего товарного бренда и достижение лидирующих позиций на рынке, необходимо уделять внимание и совершенствовать систему работы с персоналом и развивать бренд работодателя.

Библиографический список

1. Пеша А. В. Ценностное предложение работодателя — сущность и значение в экономике организации // Human Progress. 2016. Т. 2, № 12. С. 1–8.
2. Пуляева В. Н. Роль ценностного предложения работодателя в формировании HR-бренда // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10, № 3. С. 659–676.
3. *Управление* привлечением, повышением вовлеченности и производительности труда персонала предприятий и организаций Свердловской области / С. Б. Долженко, Т. А. Кансафарова, А. Ю. Коковихин и др. Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. 261 с.
4. Харченко В. С. Лояльность персонала современной организации: опыт применения Employee net promoter system (ENPS) // Социально-трудовые исследования. 2022. № 3 (48). С. 152–165.

Научный руководитель: **Н. А. Белобородова**,
кандидат экономических наук, доцент

М. В. Ботенёва

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Инновации в менеджменте человеческих ресурсов и риски оппортунизма

Аннотация. Статья посвящена человекоцентричности как инновации в менеджменте, которая уже системно присутствует в повестках дискуссий между теоретиками и практиками. Оппортунизм как механизм игнорирования общеорганизационных интересов для достижения личной выгоды субъектами производственного процесса в ракурсе проблематики человекоцентричных технологий анализируется явно недостаточно. Автор анализирует риски внедрения инноваций в менеджменте из-за наличия оппортунизма. Делается вывод, что грамотная построенная система внедрения технологий человекоцентричности является надежным барьером снижения негативных эффектов от проявления оппортунистических действий участников экономических интеракций.

Ключевые слова: человекоцентричность; оппортунизм; менеджмент управления персоналом.

Оппортунистическое поведение рассматривается в современных экономических научных источниках в двух значимых направлениях: склонности к оппортунизму у будущих участников экономических интеракций (Д. И. Данилова и И. В. Розмаинский [4], Д. А. Плетнев и Е. В. Козлова [7] и др.), а также диагностики поведенческих характеристик сотрудников (Д. А. Плетнев и Е. В. Козлова [8; 9], Н. А. Южакова

[11] и др.). Особое место занимают исследования склонности к оппортунизму в различных сферах: туризм (А. И. Волков и П. А. Волков [2]), здравоохранение (М. М. Миннуллин, О. Г. Бодров, А. М. Делян и Р. А. Бодрова [6]) и др.). Способы преодоления оппортунистических тенденций постепенно расширяются в актуальных источниках (И. А. Семенова и А. С. Гербулова [10], В. Н. Белкин, Н. А. Белкина и О. А. Антонова [1] и др.). В то же время резервы реализации принципов человекоцентричности для минимизации издержек от оппортунистического поведения участников экономических интеракций в актуальных научных источниках исследованы недостаточно.

Человекоцентричные технологии призваны посредством персонализации рабочих процессов, гибких графиков, обучения и развития персонала, а также систем обратной связи с руководством удовлетворять потребности каждого сотрудника, способствуя значительному повышению эффективности компании. Согласно зарубежным данным, «компания с высоким уровнем мотивации сотрудников демонстрируют на 2,5 раза более высокие финансовые результаты, чем компания с низким уровнем мотивации (Nau Group); высокий уровень вовлеченности сотрудников связан с увеличением операционной прибыли на 19 % и увеличением доходов на акцию на 28 % (Towers Watson); организации с высоким уровнем вовлеченности сотрудников имеют на 22 % более высокую производительность и на 21 % более высокую прибыльность (Deloitte)» [5, с. 220]. В целом «компании с человекоцентричным подходом к трансформации менеджмента в 10 раз чаще демонстрируют рост выручки на 20 % и более, 65 % таких компаний отмечают улучшение индекса eNPS (Employee Net Promoter Score — метрики для оценки уровня удовлетворенности работников и их лояльности организации), что служит важным драйвером ускорения и успешности бизнес-преобразований»¹.

Д. А. Плетнев и Е. В. Козлова [8; 9], Н. А. Южакова [11] и другие авторы предлагают комплексный подход к созданию условий труда, включающий изучение мотивов работников и разработку адекватной матрицы стимулов, формирование системы ценностей и кодекса этики с учетом мнения сотрудников и руководителей, а также формирование системы оценки труда, аудита персонала и политики вовлечения работников в управление и собственность предприятия. Важное значение придается разработке справедливой политики оплаты труда, систем коммуникаций, совместной постановке целей подразделений и докумен-

¹ *Human-Centricity Accelerates Successful Business Transformation: report* // Prophet. 2023. July. URL: <https://prophet.com/2023/07/download-human-centricity-accelerates-successful-business-transformation/> (дата обращения: 01.09.2025).

тальному закреплению результатов. Также предусматриваются тренинги и мероприятия для адаптации персонала к новым условиям с обязательным получением обратной связи от всех участников изменений.

Особое место занимают предложения начинать изучение склонности к оппортунизму еще на стадии обучения в системе образования будущих работников и руководителей (Д. И. Данилова и И. В. Розмаинский [4], Д. А. Плетнев и Е. В. Козлова [7] и др.). На сегодня имеются и средства диагностики уровня оппортунистического поведения сотрудников (Д. А. Плетнев и Е. В. Козлова [8; 9], Н. А. Южакова [11; 12] и др.). Другой вопрос, что склонность к оппортунизму у руководителей, администрации организационных структур исследуется не так широко. В то же время И. И. Грицай, анализируя проблемы взаимодействия между собственниками и наемными менеджерами, предлагает увеличить количество и качество аудиторских проверок, изменения структуры управления организациями, повышения роли акционеров в процедурах оценки эффективности наемных управленцев — исполнительных менеджеров [3]. Рассуждения о четком соблюдении интересов «основных субъектов агентских отношений в корпорации» [3] направляют внимание исследователей на проблемы обоснованности контрактных условий между всеми участниками производственного процесса.

Как видим, анализ причин возникновения оппортунистических тенденций в организациях на всех уровнях исполнительства коррелирует с сущностью задач человекоцентричных установок. Однако, именно их внедрение сегодня снижает риски реализации условий давления на членов организаций, на что указывает Н. А. Южакова. Речь идет о внутриличностном уровне факторов инициирования проявления оппортунизма (недостаток дисциплинированности, жадность, дефицит финансовых средств на удовлетворение потребностей выше имеющегося уровня жизни), о внутриорганизационных факторах (низком уровне заработка, неадекватной оценке результатов труда и несправедливом отношении, страхе потери работы и потребности представить «вызов системе»), о внешних для организации факторах, связанных с нестабильностью экономико-социальной ситуации, негативными ожиданиями перспектив дальнейшего существования предприятия, низкой репутации оргструктуры. Все это подтверждает востребованность внедрения человекоцентричных технологий.

Как указывалось ранее, человекоцентричные технологии представляют собой инновационный подход, основанный на приоритете интересов и благополучия работников в организационной среде. В контексте минимизации проявлений оппортунизма они играют роль эффективного инструмента формирования ценностной базы, которая способствует развитию доверия и ответственности внутри коллектива.

Главным эффектом внедрения таких технологий является снижение давления со стороны работодателя, связанного с традиционными механизмами контроля и наказаний. Вместо страха потерять рабочее место, работник получает мотивацию к поиску новых решений, развитию навыков и карьерному росту. Это позволяет перейти от консервативной парадигмы управления через страх к модели, основанной на сотрудничестве и взаимоуважении.

Однако для достижения подобных результатов необходимо системное и грамотное внедрение этих технологий, включающее адаптацию организационной культуры, обучение менеджеров и создание прозрачных коммуникационных каналов. Только при условии комплексного подхода человекоцентричные технологии могут стать фундаментом устойчивого развития и повышения эффективности организаций, одновременно снижая риски оппортунистического поведения.

Библиографический список

1. Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А. Концепция преодоления оппортунистического поведения работников предприятий // Журнал экономической теории. 2020. Т. 17, № 4. С. 849–858.

2. Волков А. И., Волков П. А. Проблемы набора кадров на российских предприятиях туристской индустрии: анализ и пути решения // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2025. № 2 (26). С. 21–28.

3. Грицай И. И. Агентская проблема в корпоративном управлении // Образование и право. 2023. № 2. С. 241–245.

4. Данилова Д. И., Розмаинский И. В. Эмпирический анализ оппортунизма на основе опроса студентов университетов // Journal of Institutional Studies. 2019. Т. 11, № 4. С. 121–140.

5. Коростелева В. В. Влияние мотивации сотрудников на производительность // Дискуссия. 2025. Вып. 135. С. 218–226.

6. Миннуллин М. М., Бодров О. Г., Делян А. М., Бодрова Р. А. Анализ причин трудового оппортунизма персонала медицинской организации // Вестник современной клинической медицины. 2024. Т. 17, прил. 1. С. 40–47.

7. Плетнев Д. А., Козлова Е. В. Исследование мотивации и поведенческого оппортунизма будущих работников // Вестник Челябинского государственного университета. 2020. № 11 (445). С. 151–158.

8. Плетнев Д. А., Козлова Е. В. Оппортунизм как ключевое понятие институциональной экономики // Вестник Челябинского государственного университета. 2020. № 6 (440). С. 28–37.

9. Плетнёв Д. А., Козлова Е. В. Особенности отчуждения и оппортунизма работников российских компаний в зависимости от их приверженности к управленческим ролям // Вестник Челябинского государственного университета. 2023. № 3 (473). С. 156–169.

10. Семенова И. А., Гербулова А. С. Причины и последствия оппортунистического поведения персонала фирмы // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. 2021. № 1. С. 30–36.

11. Южакова Н. А. Диагностика поведенческих характеристик сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению // Финансы и управление. 2025. № 3. С. 1–22.

12. Южакова Н. А. Формы внутреннего оппортунизма и его влияние на деятельность компании // Финансы и управление. 2025. № 2. С. 85–104.

А. В. Вахмянина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Карьерные траектории молодежи в вузах: академическая, научная, управленческая и научно-практическая модели развития

Аннотация. В статье анализируются карьерные траектории молодежи в организациях высшего образования: академическая, научная, административно-управленческая и научно-практическая (экспертная). Рассматриваются этапы их формирования и возможности сочетания направлений.

Ключевые слова: карьера; вузы; типология карьеры; молодежь.

В литературных источниках термином «академическая карьера» нередко обозначается любая профессиональная деятельность в высшем учебном заведении. Однако этот термин не всегда отражает все многообразие карьерных путей в вузе. Работа в университете отличается многогранностью функционала и помимо образовательной деятельности предполагает участие в теоретико-прикладных научных исследованиях, а часто и вовлечение в административно-управленческий процесс [2]. Так, на основе изученной литературы, в исследовании выделяются следующие виды карьеры в вузе (см. рисунок).

1. Академическая карьера. Представляет собой традиционную вертикальную траекторию профессионального роста в образовательной среде, предполагающую постепенное продвижение по следующим должностям: ассистент — старший преподаватель — доцент — профессор. Этот путь объединяет преподавательскую и исследовательскую деятельность. Этапы академической карьеры: бакалавриат (формирование интересов, освоение компетенций), магистратура (углубление знаний), аспирантура (защита диссертации, степень кандидата наук), преподавательская деятельность (сочетание обучения и науки, публикации) [1].

2. Административно-управленческая карьера (АУК). АУК — профессиональный путь, связанный с организацией, координацией и управлением образовательной, научной и хозяйственной деятельностью выс-

шего учебного заведения. К категориям административного персонала относятся: высшее руководство (проректоры, директора институтов), среднее звено управления (деканы, заведующие кафедрами, руководители отделов и служб), административно-вспомогательный персонал (методисты, специалисты, лаборанты). Последовательность профессионального развития по данной траектории может включать: обучение в бакалавриате; работа на начальных должностях; обучение в магистратуре; продвижение в управленческой структуре; дальнейшее карьерное развитие до уровня высшего руководства вуза [2; 3; 4].



Типы карьеры в вузах

3. Научная карьера (НК). НК — профессиональный путь, связанный с проведением научных исследований, публикацией научных трудов, участием в грантах и научных проектах, а также обучением и наставничеством студентов и аспирантов. Такая карьера часто совмещается с преподавательской деятельностью, особенно в российских вузах. Основные этапы научной карьеры: бакалавриат (освоение основ науки, выявление интересов), работа в лаборатории (младший научный сотрудник, участие в проектах, публикации), магистратура (углубление специализации, развитие навыков исследований), аспирантура (реализация проекта, написание и защита кандидатской), докторантура (оригинальное исследование, защита докторской, степень доктора наук), параллельная карьера (преподавание и научная работа), руководство (заведование лабораториями, центрами, участие в грантах и экспертизе) [2; 3; 4].

4. Научно-практическая карьера (экспертная) представляет собой траекторию профессионального развития, предполагающую сочетание исследовательской деятельности с практической работой в профильной отрасли или в социальной, экономической, культурной сферах. Этапы формирования научно-практической карьеры: бакалавриат (фундаментальные знания, базовые исследовательские методы, участие в проектах и практиках), магистратура (углубленное изучение с акцентом на прикладные аспекты, научно-практические конференции, проекты с внешними организациями), практическая деятельность (трудоустройство, реальный опыт, разработка и внедрение решений), параллельная научная деятельность (гранты, публикации, сотрудничество с лаборатори-

ями и кафедрами), аспирантура (формализация научной деятельности, написание диссертации, прикладные исследования), интеграция в карьеру (преподавание, руководство проектами, участие в научной работе, переход на административные позиции) [2; 3; 4].

Таким образом, карьера молодого сотрудника в высшем учебном заведении — это целенаправленный процесс профессионального и личностного роста специалиста в возрасте до 39 лет, реализующийся в рамках образовательной, научной, административной и внешне профессиональной деятельности вуза. Карьера носит многоуровневый и траекторный характер, предполагая возможность индивидуального выбора и комбинирования направлений.

Библиографический список

1. *Ацеулова Н. А., Душина С. А.* Академическая карьера молодого ученого в России // *Инновации.* 2012. № 7 (165). С. 60–68.
2. *Ефимова Г. З.* Карьерный путь преподавателей высшей школы // *Социологическая наука и социологическая практика.* 2022. Т. 10, № 1. С. 24–40.
3. *Barnes N., Du Plessis M., Frantz J.* Career Management Programmes for Academics in the Higher Education Sector: A RE-AIM Systematic Review // *South African Journal of Higher Education.* 2021. Vol. 35, no. 5. P. 4–22.
4. *Gander M., Girardi A., Paull M.* The careers of university professional staff: a systematic literature review // *Career Development International.* 2019. Vol. 24, iss. 7. P. 597–618.

Д. В. Вельмисова

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

Инновационный персонал современных предприятий и организаций

Аннотация. В контексте усиления потребности предприятий в инновационном персонале в статье представлены результаты исследования ценностно-мотивационных смыслов инновационной деятельности работников предприятий и организаций, проведенного автором в период 2016–2025 гг. (N290, N700).

Ключевые слова: ценностно-мотивационные смыслы; инновационный персонал; инновационное развитие.

В контексте интенсивной трансформации общественных отношений трансформируется роль личности человека, актуализируется значение человеческого потенциала в развитии предприятий и организаций. Фактором конкурентоспособности становится глубокая включенность работников в принятие и реализацию управленческих решений, активная деятельная позиция в труде. Однако, по данным исследований, ра-

ботники демонстрируют все более низкую лояльность, происходит рост текучести персонала. Так, более 40 % профессионалов в 2024 г. находились в активном поиске работы, 22 % — в пассивном, работодатели оценивают ожидания кандидатов на вакансии как «завышенные» (39 %), при этом отмечают острую ситуацию «кадрового дефицита» (65 %)¹. Эти тенденции формируются на фоне структурных изменений рынка труда: к 2030 г. трансформируется порядка 39 % навыков и компетенций, требуемых работникам предприятий и организаций: актуализируется запрос на технологические навыки (ИИ и большие данные — 87 %, сети и кибербезопасность — 70 %, технологическая грамотность — 68 %), когнитивные навыки (творческое мышление — 66 %, аналитическое мышление — 55 %, системное мышление — 51 %), самоэффективность работников (адаптивность, гибкость — 66 %; непрерывное обучение — 61 %), взаимодействие с другими (лидерство и социальное влияние — 58 %), управленческие навыки (управление талантами — 58 %)². Предприятия и организации сталкиваются с необходимостью подготовки персонала к амбициозным экономическим целям, реорганизации структур в связи с технологическими инновациями, подготовки к новым ролям, однако, 60 % сотрудников не получают необходимого обучения на рабочем месте для поддержки своих профессиональных навыков³. Инновационная деятельность ведется преимущественно в части технологических преобразований и их организационно-экономической поддержки в ущерб социальным аспектам. Не случайно исследователями обращается внимание на то, что «успешная интеграция ИИ в рабочие процессы будет зависеть не только от технического развертывания, но и от преднамеренного перепроектирования работы и твердой приверженности ориентированному на человека подходу»⁴.

Очевиден запрос на формирование работников нового типа — инновационного персонала, который способен интегрироваться в социально-трудовые процессы согласно логике развития общественных отношений. Ожидания к инновационному персоналу связаны с обладанием инновационными компетенциями, которые в совокупности обра-

¹ Обзор рынка труда и заработных плат в России. Исследование 2024–2025 гг. // Рекрутинговая компания Get Experts. М., 2025. 164 с. URL: <https://getexperts.ru/research/obzor-rynka-tryda-2024-2025/> (дата обращения: 19.09.2025).

² *The Future of Jobs Report 2025* // World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата обращения: 19.09.2025).

³ *9 Future of Work Trends for 2025* // Gartner. HR Toolkit. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/future-of-work-trends> (дата обращения: 12.09.2025).

⁴ *Chief People Officers Outlook. Geneva, 2025* // World Economic Forum. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Chief_People_Officers_Outlook_September_2025.pdf (дата обращения: 19.09.2025).

зуют инновационную компетентность, включая мотивационный, когнитивный и инструментально-рациональный компоненты [3]. Вместе с тем, по данным анализа факторов, ограничивающих инновации на предприятиях¹ (данные Росстата — опрошено 11 995 предприятий) зафиксировано значительное влияние человеческого фактора: по самооценкам предприятий «недостаток квалифицированного персонала» оценен 5–7 рангом по степени значимости. Анализ данных в динамике с 2017 г. демонстрирует ухудшение ситуации — проблема квалификационного дисбаланса обостряется, перемещаясь выше в перечне ограничений инновационного развития.

Обращение внимания к человеку в трудовой деятельности предполагает анализ его ценностей, потребностей, мотивов, смыслов. В условиях формирующегося общества постиндустриального типа трансформируется восприятие трудовой деятельности, которая становится для работников не только источником материального благосостояния, но в более широком контексте — пространством для самореализации и саморазвития. Как отмечается, осмысленная работа объясняет 62 % изменения производительности, работники, которые находят смысл в своей работе и вовлечены в нее, не нуждаются в строгом контроле; они мотивированы и работают с полной отдачей [4]; они более инновационны, менее нацелены на смену работы и демонстрируют бренд ориентированное поведение [5].

Поэтому проблема инновационности персонала рассматривается нами в социальном контексте на основе изучения ценностно-мотивационных смыслов деятельности. Ценностно-мотивационные смыслы деятельности определяют направленность поведения на те или иные цели (терминальные смыслы) [1]. В результате проведенного нами поэтапного исследования (2016–2025 гг.) во всем множестве смыслов деятельности нами были выявлены ценностно-мотивационные смыслы, ориентирующие поведение на инновационность — познание и изучение нового, профессиональное развитие, инновации, творчество, активная и деятельная жизнь, результативность и продуктивность. Успешное формирование инновационных компетенций определяется степенью значимости для работников данных ценностно-мотивационных смыслов. Исследование позволило выявить недостаточную приоритетность смыслов инновационной деятельности для работников предприятий и организаций: данные смыслы оказались в группе нейтральных, не

¹ По данным анализа, проведенного автором на основе сведений Росстата: Инновационная деятельность организаций. Форма № 4-инновации «Сведения об инновационной деятельности организации» за период 2017–2023 гг. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 02.09.2025).

войдя в число наиболее актуальных для работников за редкими единичными исключениями: профессиональное развитие (8–12 ранги из 20–24); познание, изучение нового (12 ранг); инновации (12 ранг); творчество (15–13 ранги); активная деятельная жизнь (10–14 ранги); продуктивная жизнь, продуктивность (10–18 ранги). Это свидетельствует об ориентации персонала предприятий и организаций на сохранение сложившихся практик профессиональной деятельности, а не их преобразование через новые знания, компетенции и профессиональное развитие.

Вместе с тем, инновационные преобразования, в том числе связанные с цифровизацией, отражаются на трудовой жизни работников, видоизменяя характер жизнедеятельности, привычные социальные практики, которые способны положительно или отрицательно отразиться на жизнеспособности человека и его жизнеобеспеченности, включая уровень и качество жизни, что может формировать негативное восприятие инновационного процесса. Работники не связывают рост своей жизнеобеспеченности с внедрением в жизнедеятельность инновационных технологий и их освоением, развитием технологических и когнитивных навыков. Поэтому в процессе развития инновационного персонала возникает противоречие, когда в инновационных преобразованиях не прослеживается ориентация на развитие, рост уровня и качества жизни работников, вовлеченных в данные преобразования посредством применения ими своих знаний, инновационных моделей поведения, навыков и компетенций.

Инновационная деятельность не наполнена внутренним смыслом для работников, что становится ограничителем их деятельного, эмоционального, когнитивного включения в процессы инновационных трансформация. Поэтому представляется целесообразным формирование нового управленческого подхода к развитию инновационного персонала на основе принципов человекоориентированности [2], позволяющего зафиксировать соотношение смыслов инновационной деятельности с социальными ожиданиями относительно роста уровня и качества жизни, более полной реализации человеческого потенциала работников.

Библиографический список

1. *Вельмисова Д. В.* Ценностно-смысловое проектирование деятельности работников предприятий в контексте инновационных преобразования: монография / под ред. В. К. Потемкина. СПб.: Инфо-да, 2025. 210 с.

2. *Потемкин В. К.* Человекоориентированное управление предприятиями: от эмпирических оценок к системной работе // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2023. № 2. С. 6–11.

3. *Потемкин В. К., Вельмисова Д. В.* Ценностно-мотивационные смыслы формирования инновационных компетенций работников предприятий и организаций. СПб.: СПбГЭУ, 2023. 174 с.

4. Hasan H., Nikmah F., Wahyu E. E. The impact of meaningful work and work engagement on bank employees' performance // International Journal of Research in Business and Social Science. 2022. Vol. 11, no. 3. P. 161–167.

5. King J. Meaningful Work // The Palgrave Encyclopedia of Leadership and Organizational Change / ed. by S. Dhiman. Palgrave Macmillan. 2025. URL: <https://link.springer.com/referencework/10.1007/978-3-031-51650-4?page=2#toc> (дата обращения: 19.09.2025).

Н. О. Вербицкая¹, Е. А. Курносова², О. А. Аль-Ашур¹

¹ Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

² Уральский государственный лесотехнический университет, г. Екатеринбург

HR-нейродиагностика: нейронаучный подход к оценке эффективности освоения навыков в онлайн-формате

Аннотация. Статья посвящена современному тренду в управлении персоналом — онлайн-обучению как стандарту корпоративного развития. Авторы отмечают, что HR-специалисты все чаще сталкиваются с проблемой объективного оценивания уровня сформированности у обучающихся новых нейронных связей, лежащих в основе профессиональных навыков. В работе исследуется HR-нейродиагностика как методология, использующая инструменты когнитивной нейронауки для оценки эффективности обучения персонала.

Ключевые слова: HR, нейронные навыки; нейрокогнитивные функции.

В современной практике развития персонала широкое распространение получил формат онлайн-обучения с использованием традиционных метрик оценки эффективности обучения. К ним относятся: доля обучающихся, завершивших курс в процентах; результаты итоговых тестов; удовлетворенность слушателей. К сожалению, данные метрики являются поверхностными и ретроспективными, отвечая лишь на один вопрос: прошел ли сотрудник курс? Однако, они не помогают найти ответ на вопросы: был ли контент усвоен на глубоком когнитивном уровне; сформировались ли устойчивые нейронные сети, ответственные за новый навык; сможет ли сотрудник применять этот навык в стрессовой или нестандартной рабочей ситуации? Проблема «черного ящика» в онлайн-обучении связана с необходимостью понимания того, что происходит в сознании учащегося в процессе обучения, а традиционные метрики этого не дают [3].

Перед HR-отделами организаций устанавливаются непростые, в некоторых случаях даже взаимоисключающие задачи: активное обучение новых работников; повышение качества обучения; контроль усвоения знаний и навыков при ограничении бюджета на обучение персонала [3; 6]. Интеграция в обучение методов когнитивной нейронауки позволяет

проводить более глубокую аналитику, к примеру нейровизуализировать модель глубокого обучения. Здесь, на стыке нейронауки, психологии и HR-менеджмента рождается HR-нейродиагностика.

Метод электроэнцефалографии (далее — ЭЭГ) с носимыми устройствами помогает оценивать активность различных ритмов мозга: тета-ритм (когнитивная нагрузка, усвоение), альфа-ритм (расслабленное внимание), бета-ритм (фокус и активное мышление), гамма-ритм (интеграция информации). Измерение ритмов мозга позволяет оценить уровень вовлеченности испытуемого и его когнитивную нагрузку в реальном времени [5].

ЭЭГ предоставляет ценную информацию об электрической активности мозга, которая регистрируется с помощью электродов и датчиков, расположенных в специальном шлеме, надеваемом на голову испытуемого. Эта технология используется преимущественно в нейробиологических исследованиях. Она надежна, удобна, комфортна для пользователя и фиксирует его естественное поведение [4]. Полученные данные выступают исходными нейроданными, на основе которых разрабатываются конкретные практические решения для обучения сотрудников:

1) *персонализация образовательных программ*. Используя ЭЭГ и айтрекинг, системы выявляют индивидуальные предпочтения в обучении, например, предпочтение визуальных материалов аудиальным;

2) *оптимизация контента*. Нейродиагностика выявляет когнитивные узкие места в учебных материалах;

3) *оценка эффективности обучения*. Сравнивая нейрометрические показатели групп, прошедших обучение с использованием различных форматов, например, вебинаров, VR-симуляций, игровых курсов [1; 2].

Важным фактором в использовании нейродиагностики выступают этические проблемы и ограничения. Нейроданные требуют экспертного анализа, с привлечением междисциплинарных команд во избежание неверного толкования и нецелевого использования.

HR-нейродиагностика как закономерный этап эволюции корпоративного обучения переводит оценку из субъективной области в область объективную. Онлайн-формат выступает идеальной технологией для сбора нейроданных во многом благодаря компьютерному зрению и сенсорам. Современные методы нейродиагностики, такие как функциональная спектроскопия в ближнем инфракрасном диапазоне и электроэнцефалография, айтрекинг и кожно-гальванические реакции, иммерсивные симуляции и VR-технологии, все они уже демонстрируют высокую эффективность в онлайн-формате. Практическая значимость нейродиагностики — в ее научно обоснованных инструментах для разработки персонализированных траекторий обучения сотрудников, оптимизации образовательного контента и оценки стрессоустойчивости персонала

в имитируемых «рабочих» условиях. Метод способствует росту эффективности образовательных программ, укреплению корпоративной культуры и повышению адаптивности персонала современных компаний.

Библиографический список

1. *Белогаиш М. А., Кондрахина Н. Г.* Метапознание как инструмент персонализации обучения в условиях цифровой образовательной среды // Образование и право. 2020. № 5. С. 234–243.

2. *Ермолаева Ж. Е., Герасимова И. Н.* К вопросу о нейроандрагогике в языковом обучении и консультировании взрослых // Культура и безопасность. 2022. № 4. С. 63–70.

3. *Серова Е. Г., Прокопов В. В.* Роль цифровых технологий в образовательном процессе // Экономическое образование XXI века: материалы Междунар. науч.-метод. конф. (Белгород, 25–29 марта 2024 г.). Белгород: БУКЭП, 2024. С. 93–98.

4. *Bakker L. B. M., Lamoth C. J. C., Vetrovsky T., Gruber M., Caljouw S. R., Nieboer W., Taube W., van Dieën J. H., Granacher U., Hortobágyi T.* Neural Correlates of Balance Skill Learning in Young and Older Individuals: A Systematic Review and Meta-analysis // Sports Medicine — Open. 2024. Vol. 10. Article number 3.

5. *Brandt-Rauf P. W., Ayaz H.* Occupational Health and Neuroergonomics: The Future of Wearable Neurotechnologies at the Workplace // Journal of Occupational and Environmental Medicine. 2024. Vol. 66, iss. 6. P. 456–460.

6. *Teacu (Parincu) A., Juarez V. D., Mengual A., Micu A.-E., Capatina A.* Neuroscience Tools for Human Resource Management in Contemporary Organisations // Risk in Contemporary Economy: XXI International Conference (“Dunarea de Jos” University of Galati, Romania — Faculty of Economics and Business Administration). Galati, 2020. P. 13–21.

А. Д. Ветошкина, В. В. Камский

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Мотивация и вовлечение работников в развитие компании

Аннотация. Статья посвящена актуальным вопросам привлечения и удержания молодых специалистов в крупной компании, а также снижению инертности среди опытных сотрудников. На основе эмпирического исследования авторами предлагаются практические рекомендации по реализации инновационного проекта «Фабрика идей». Эффективность проекта обоснована ростом индекса плотности мотивации, который позволил количественно оценить мотивацию работников и выявить наиболее эффективные методы стимулирования профессиональной активности.

Ключевые слова: вовлечение; удержание; мотивация; работник.

Сегодня все больше организаций внедряют системы, стимулирующие работников к предложению инноваций для оптимизации рабочих процессов. В данной работе авторы представляют свой опыт реализации

проекта «Фабрика идей», детализируя ключевые принципы его работы, различные методы мотивации персонала, а также способы создания благоприятной атмосферы для творчества и повышения вовлеченности работников.

Первостепенная задача заключается в активном привлечении работников всех должностей к процессу постоянного совершенствования. В японской философии бережливого производства каждый работник должен выдвигать не менее десяти предложений по оптимизации в год [4]. Проявление инициативы работником сегодня считается одним из важнейших критериев оценки его производительности [6].

Для более точного изучения вопросов по удержанию молодежи и снижению инертности опытного персонала нами был проведен опрос среди молодежи до 35 лет. В опросе приняли участие 125 респондентов в период с 1 по 15 марта 2025 г. В результате опроса, у молодежи не сформирован полноценный образ работы в аэропорту Кольцово, который можно создать с помощью красочных слоганов компании. Также важно новому человеку в компании показать, что работа в аэропорту — это целая жизнь, наполненная яркими, интересными, важными заданиями и активной внерабочей деятельностью.

Собранные и проанализированные данные помогли нам разработать рекомендации для аэропорта Кольцово по реализации проекта «Фабрика идей». Мы проработали суть, варианты и алгоритм реализации проекта (сбор идей, формирование проектных команд, инструменты мотивации к участию в проекте, а также слоган проекта). По нашему мнению, проект «Фабрика идей» следует закрепить в локальном документе (приказ, положение или др.), а для его реализации важно учитывать подход, который позволит бизнесу находить скрытые резервы для роста, оптимизировать процессы и сокращать издержки [5].

Из вариантов реализации проекта предлагаем цифровой, т. е. автоматизированный сервис, в котором работники и руководство могут оценивать предложения, отслеживать каждый этап реализации идеи и анализировать результаты ежемесячно и ежеквартально [6]. Алгоритм реализации проекта включает в себя формирование системы мотивации, приказа (или положения) и экспертной комиссии, алгоритм подачи и сбора идей, внедрение системы обратной связи и автоматизацию процессов и цифровизация [3].

Для формирования и успешной деятельности проектных команд мы предлагаем уделить внимание номинациям, названия которых специально продумывать, мотивируя работников аэропорта «Кольцово» на вовлеченное участие в проекте. Например, «Самая экономически эффективная идея», «Самое лучшее техническое решение», «Простота залог успеха», «Лидер идей», «Молодой и амбициозный» и др.

Мотивация персонала играет ключевую роль в поддержании высокого уровня сервиса и производительности [2; 4; 7]. Для повышения мотивации работников и большей их заинтересованности разрабатывать свои идеи и подавать их на конкурс мы предлагаем, например, ежемесячное проведение розыгрыша сертификатов среди работников на бесплатное обучение, денежный сертификат на маркетплейс, билет на 3 дня дополнительного оплачиваемого отпуска и др. Что касается мотивирования работников быть лидерами и управлять Фабрикой идей, то возможно рассмотреть предложение — проведение раз в 2 недели мероприятия «Ящик идей», где все желающие смогут, как публично выступить перед руководством со своими идеями, так и анонимно передать свои идеи, заранее написав их и положив в специальный ящик.

Среди инструментов мотивации работников следует обратить внимание на слоган, дающий понимание о целях и ценностях компании и вовлекающий в проект или проекты той самой компании. А это может стать решающим фактором при выборе не только проекта или команды, но и работодателя при поиске работы [1]. Специально для аэропорта Кольцово мы разработали свой собственный слоган:

*В Екатеринбурге есть место одно, где бьется ритм, где круто и светло.
Аэропорт Кольцово — здесь кипит жизнь, для молодых — здесь карьера витрин!
Кольцово — старт! Кольцово — свет! Здесь каждый шаг — как самолет, как след.
«Работать круто» — не просто слова! Здесь молодость, ритм и высота!*

Для оценки результативности представленных предложений в качестве основы был использован индекс плотности мотивации, разработанный И. Вардьяном, который включает 16 основных мотивационных факторов. Изучение причин ухода работников из компании Кольцово (около 5 выявленных причин) и мотивирующих факторов респондентов (приблизительно 10 факторов) дало возможность продемонстрировать пример вычисления плотности мотивации в рамках организации. Сопоставить полученный показатель с мотивами респондентов, которые необходимо учитывать при создании системы мотивации для участия в проекте «Фабрика идей». Как следствие, расширение спектра мотивационных стимулов позволит увеличить плотность мотивации в два раза (с 0,3125 до 0,625).

В начале осуществления проекта, наряду с традиционными ключевыми показателями эффективности, такими как сроки и бюджет, мы прогнозировали рост числа уникальных создателей контента, а также количества внесенных и одобренных для воплощения инициатив [1]. Внедрение разработанной системы способствовало достижению данных целевых значений.

Библиографический список

1. *Алексина И. С., Посыпкина О. О.* Формирование лояльности молодых специалистов // Наука, бизнес, власть — триада регионального развития: сб. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. (Великий Новгород, 20 апреля 2022 г.). Великий Новгород: НовГУ, 2022. С. 16–21.
2. *Гриценко Б. Ю.* Сохранение современного персонала и удержание на основе мотивации специалистов // Коррекционно-педагогическое образование: электронный журнал. 2022. № 2-2 (32). С. 40–46.
3. *Кузнецова Р. А., Гораева Т. Ю.* Нематериальная мотивация как эффективный инструмент управления персоналом торговой организации // Тенденции экономического развития в XXI веке: материалы II Междунар. науч. конф. (Минск, 28 февраля 2020 г.). Минск: БГУ, 2020. С. 420–422.
4. *Патутина С. Ю.* Идеи устойчивого развития в управлении персоналом // Кадровик. 2023. № 10. С. 87–91.
5. *Пугач С. П.* Внутренний маркетинг как инструмент привлечения и удержания персонала в современных условиях // Актуальные вопросы устойчивого развития государства, общества и экономики: сб. науч. ст. 3-й Всерос. науч.-практ. конф. (Курск, 1 ноября 2024 г.). Курск: Университетская книга, 2024. С. 167–170.
6. *Сербина Н. В.* Управление карьерой как инструмент мотивации и удержания сотрудников // Фундаментальные исследования. 2025. № 5. С. 160–166.
7. *Царева Н. А., Лутченко А. С.* Привлечение и удержания персонала: Современные подходы и методы // Вестник Академии знаний. 2023. № 6 (59). С. 726–731.

Научный руководитель: **С. Ю. Патутина**

С. А. Власов, С. Б. Долженко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Построение эффективной системы оплаты труда и ее влияние на производительность труда¹

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты построения эффективной системы оплаты труда как ключевого инструмента управления производительностью труда. Исследуется взаимосвязь между системой оплаты труда и результативностью трудовой деятельности работников на примере геологической компании.

Ключевые слова: система оплаты труда; производительность труда; сдельно-премиальная система; эффективность труда.

Современные экономические реалии создают острый запрос на повышение производительности труда, пересмотр текущей системы опла-

¹ Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-28-20469 (<https://rscf.ru/project/24-28-20469/>) и Правительства Свердловской области.

ты труда в организации и формирование и построение эффективной системы оплаты труда. Грамотно выстроенная система оплаты должна учитывать интересы всех участников трудовых отношений и обеспечивать как социальную защиту работников, так и экономическую эффективность предприятия [2].

Система оплаты труда представляет собой регламентирующий порядок расчета заработной платы работника за конкретный период работы, включая все условия начисления и удержания денежных средств. Оплата труда является элементом, который направлен на активизацию человеческого потенциала и определение эффективности стимулирующих мероприятий [3]. При этом одним из главных факторов влияния на рост производительности труда в рыночных условиях выступает именно оплата труда.

Для примера рассмотрим геологическую компанию. В рамках полевого сезона на объекте необходим отбор геологических проб. Процесс выполнения данных работ предполагает привлечение персонала в составе: специалиста-геолога и рабочего (маршрутная пара). Первоначальная система оплаты труда предусматривала комбинацию должностного оклада с премиальной частью, размер которой зависел от себестоимости выполняемых работ. При такой системе оплаты труда возникла проблема с низкой производительностью труда (медленный отбор геологических проб) — общая информация отражена в табл. 1, систематическое отставание от указанных сроков и нерациональное использование рабочего времени. Анализ проводился на основе показателей 6 маршрутных пар за первые четыре недели в полевых условиях. При анализе используется натуральный метод измерения производительности труда (геологическая проба).

Т а б л и ц а 1

**Выполнение плана маршрутной парой
до изменения системы оплаты труда, %**

Пара	Неделя				Выполнение плана
	1	2	3	4	
1	83,3	84,2	85,8	86,7	85,0
2	81,7	84,2	83,3	82,5	82,9
3	73,3	72,5	72,5	73,3	72,9
4	75,0	76,7	76,7	75,0	75,8
5	72,5	70,8	68,3	66,7	69,6
6	67,5	76,7	75,0	71,7	72,7

Примечание. Таблицы 1 и 2 составлены авторами по результатам собственного исследования в рамках реализации проекта «Резервы и возможности повышения производительности труда на промышленных предприятиях Свердловской области».

По табл. 1 видно, что маршрутные пары не выполняют поставленный план в неделю (среднее отставание 23 %). В связи с низкой производительностью труда, и неэффективностью действующей системы оплаты труда было принято управленческое решение о ее пересмотре. В качестве альтернативного варианта выбрана сдельно-премиальная система оплаты труда, при которой работникам сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается также премия за выполнение и перевыполнение установленных количественных и качественных показателей [1].

Базовым параметром сдельной оплаты труда был установлен норматив на отбор одной геологической пробы бригадой из двух специалистов. В качестве бонуса (премии) используется выполнение установленного плана и качество отбора проб.

Таблица 2 демонстрирует недельную динамику показателей после изменения системы оплаты труда.

Т а б л и ц а 2

**Выполнение плана маршрутной парой
после пересмотра системы оплаты труда, %**

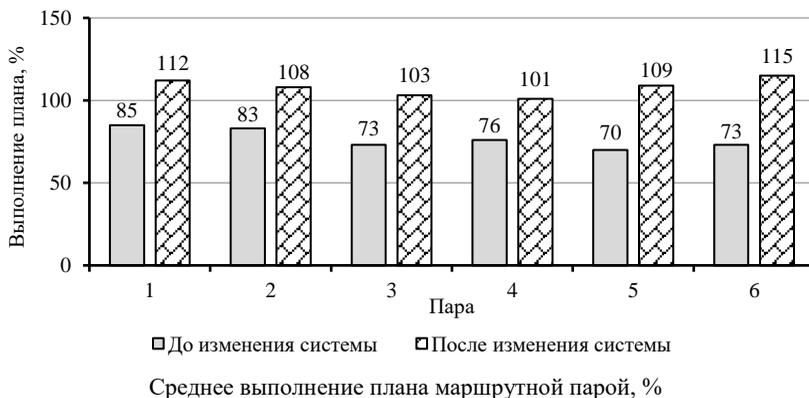
Пара	Неделя				Выполнение плана
	5	6	7	8	
1	108,3	110,8	113,3	116,7	112,3
2	106,7	108,3	108,3	109,2	108,1
3	105,0	101,7	99,2	104,2	102,5
4	100,0	99,2	105,0	98,3	100,6
5	100,8	111,7	111,7	113,3	109,4
6	101,7	119,2	118,3	120,8	115,0

Как видно из таблицы большинство маршрутных пар выполняют установленный план (среднее выполнение плана 108 %).

На рисунке представлена диаграмма, отражающая выполнение плана до изменения системы оплаты труда и после ее пересмотра.

На основании представленных данных можно сделать вывод, что изменение системы оплаты труда привело к значительному увеличению производительности труда. Темп роста производительности труда составил 1,4, при этом темп роста заработной платы составил 1,24. Коэффициент соотношения темпов роста составил 1,13. Дополнительно отмечается эффективное использование рабочего времени и соблюдение установленных сроков работ (согласно договору).

Таким образом, производительность труда и система оплаты труда представляют собой два взаимосвязанных экономических механизма, которые оказывают существенное влияние друг на друга.



Правильно сформированная система оплаты труда выступает мощным драйвером роста производительности труда. При этом важно учитывать, что эффективная система оплаты труда должна соответствовать ключевым принципам: прозрачность системы оплаты труда, объективность критериев оценки результатов труда, соответствие системы оплаты труда и мотивации целям компании и справедливость вознаграждения [4].

Библиографический список

1. *Быковская Н. В., Глуценко Д. А.* Теоретические основы учета расчетов по оплате труда // Актуальные вопросы экономики, финансов и бухгалтерского учета в сельском хозяйстве: материалы нац. межвуз. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых (Балашиха, 25 ноября 2020 г.). Балашиха: РГАЗУ, 2021. С. 46–50.
2. *Долженко Р. А.* Методические подходы к оценке производительности труда персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2012. № 10. С. 21–25.
3. *Долженко Р. А., Долженко С. Б., Половинко В. С.* Прикладная экономика труда в условиях двойного дефицита персонала: возрождение и новые вызовы. Часть 2 // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Т. 20, № 3. С. 371–384.
4. *Сухова О. В.* Принципы построения эффективной системы стимулирования // Дискуссия. 2010. № 6. С. 55–60.

Е. В. Вожова¹, У. В. Винник¹, В. М. Рогачёва¹, Н. Конте²

¹ Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, г. Симферополь

² Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Процедура адаптации и система наставничества производственного предприятия

Аннотация. Статья посвящена разработке рекомендаций по совершенствованию системы адаптации и наставничества для производственного предприятия на примере Уральского завода гражданской авиации. Предложен комплекс мероприятий для повышения эффективности процедур адаптации молодых специалистов.

Ключевые слова: адаптация; система наставничества; цифровое профилирование; этапы адаптации.

В условиях необходимости интеграции молодых специалистов в крупные промышленные предприятия, разработка процедуры адаптации и системы наставничества приобретает особую актуальность¹. Такие программы традиционно ориентированы на специалистов до 35 лет, включая выпускников без опыта, с учетом гендерного разнообразия и производственных особенностей, с использованием цифровых инструментов [1]. Цель настоящего исследования, на примере системы адаптации Уральского завода гражданской авиации — ускорить адаптацию новичков, повысить их продуктивность, укрепить корпоративную культуру и снизить текучесть. Актуальность обусловлена притоком молодых специалистов (средний возраст сотрудников — 36 лет) и исследованиями, подтверждающими снижение стресса и рост лояльности при структурированной адаптации [2; 3].

АО «УЗГА» сталкивается с задачей интеграции молодых специалистов, и предлагаемая процедура адаптации включает следующие этапы, представленные в таблице, которые обеспечивают комплексную поддержку новичков.

Этапы предлагаемой процедуры адаптации

Этап	Описание	Длительность
Подготовка до начала	Рассылка приветственного пакета с информацией о компании, контактами HR	До первого дня
День ориентации	Введение в миссию, безопасность, экскурсия, встреча с ключевыми фигурами	1 день
Система «бадди»	Назначение коллеги для поддержки в первые три месяца, еженедельные встречи	3 месяца
Обучение	Структурированные программы с практическими занятиями, оценками	1–3 месяца

¹ *Официальный сайт АО «УЗГА».* URL: <https://uwca.ru> (дата обращения: 26.03.2025).

Этап	Описание	Длительность
Регулярные проверки	Еженедельные встречи с руководителем в первый месяц, затем раз в две недели	3 месяца
Социальная интеграция	Тимбилдинги, клубы по интересам, социальные мероприятия	Постоянно

Примечание. Составлено по: [1; 3].

Предложенная процедура адаптации обеспечивает комплексную поддержку молодых сотрудников АО «УЗГА», начиная с подготовки до первого дня и заканчивая постоянной социальной интеграцией.

Система наставничества в АО «УЗГА» дополняет адаптацию, обеспечивая индивидуальную поддержку и развитие молодых специалистов. Она включает отбор, обучение и мотивацию опытных сотрудников. Отбор наставников требует стажа не менее трех лет, коммуникативных навыков и интереса к роли, с номинацией от руководства или коллег и интервью для оценки мотивации [2]. Обучение проводится HR и отделом обучения через тренинги по методам наставничества (целеполагание, обратная связь, построение отношений) и корпоративным стандартам, завершаясь сертификацией [2].

Цифровое профилирование оптимизирует подбор пар наставник-новичок и мониторинг программы. На первом этапе Google Forms собирает данные (навыки, интересы, стиль коммуникации, цели), анализируемые в Excel и Power BI для создания алгоритма подбора. При успехе планируется ИИ-программа для учета дополнительных факторов и прогнозирования успеха пар [1]. Соглашение о наставничестве (6 месяцев) фиксирует цели, KPI наставника и обязанности сторон. Ежемесячные встречи (очно/онлайн) позволяют отслеживать прогресс и решать вопросы [2]. Мониторинг включает ежеквартальные отчеты, опросы и ежегодный обзор программы. Мотивация наставников, согласно ст. 351.8 «Особенности регулирования труда работников, выполняющих работу по наставничеству в сфере труда» ТК РФ, с 1 марта 2025 г. предусматривает доплаты по KPI (успешная адаптация, выполнение плана, удовлетворенность новичка) и нематериальные стимулы: награды, признание, курсы лидерства, дополнительные выходные.

Наставники участвуют в днях ориентации, помогают на рабочих местах и способствуют социальной адаптации. Рекомендуется начать с пилотного проекта на одной площадке, собрать обратную связь через опросы и ежегодно корректировать программу. Ключевые результаты показывают, что программа ускорит выход молодых сотрудников на полную продуктивность, повысит их удержание и улучшит корпоратив-

ную культуру, а также привлечет студентов через практику и стажировки с перспективой трудоустройства [2].

Экономический эффект рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E} = (R_1 - R_0) \times C,$$

где R_1 — снижение затрат на текучесть после внедрения; R_0 — прошлые затраты; C — затраты на программу, включенные в ФОТ (отбор, обучение, профилирование, выплаты).

Дополнительные затраты минимизированы, а разработка ИИ-платформы потребует привлечения разработчиков.

Обсуждение подтверждает эффективность программы благодаря сочетанию теории, практики, учета гендерных особенностей и цифровых решений. Планы исследований включают пилотный проект, сбор обратной связи, ежегодное улучшение, разработку ИИ-платформы [1] и привлечение студентов [3] для кадрового резерва. Программа адаптации и наставничества обеспечивает интеграцию молодых специалистов в АО «УЗГА», укрепляя их навыки с использованием цифровых инструментов, мотивации наставников по KPI и учета гендерных особенностей, что делает ее уникальной и экономически обоснованной.

Библиографический список

1. Венгер П. Е. Адаптация молодого специалиста в сфере профессиональной деятельности // Современные проблемы науки и образования. 2023. № 7. С. 922.

2. Управление привлечением, повышением вовлеченности и производительности труда персонала предприятий и организаций Свердловской области / С. Б. Долженко, Т. А. Кансафарова, А. Ю. Коковихин и др. Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. 261 с.

3. Цымбалюк Д. Е., Сербина Н. В. Факторы успешной адаптации молодых специалистов в компании // Научное руководство. 2024. № 42 (192). С. 52–54.

Научный руководитель: А. А. Яновская,
кандидат экономических наук, доцент

Платформенные решения для организации работы с самозанятыми¹

Аннотация. В статье рассматриваются данные об основных платформах в России для работы с самозанятыми, описаны их особенности, преимущества и несовершенства. Анализируется влияние платформ на устранение трудностей с организацией работы с самозанятыми.

Ключевые слова: самозанятый; исполнитель; налог на профессиональный доход; платформа; организация работы.

В настоящее время наблюдается трансформация рынка труда и экономические изменения, способствующие развитию направления трудовой деятельности людей, как самозанятость, в основе которой лежит самоорганизация и рост мобильности трудовых ресурсов. Самозанятыми называют физических лиц, которые платят налог на профессиональный доход (НПД), производят собственные товары и реализуют свои услуги, не имея наемных сотрудников. В условиях современной России наблюдается устойчивый рост числа лиц, оформившихся как самозанятые, который связан с упрощенной регистрацией, ростом цен на услуги, низкими налогами и возможностью иметь свободный график работы [1]. Рост популярности режима самозанятости способствует появлению множества удобных платформ для организации работы, например, сервис Федеральной налоговой службы «Мой налог» [3].

Для работодателей взаимодействие с самозанятыми имеет множество преимуществ и недостатков. Стоит отметить, что самозанятых можно задействовать только для выполнения разовых или проектных задач, они не должны выступать в роли штатных сотрудников компании [2].

Одним из главных плюсов для работодателей в работе с самозанятыми является финансовая выгода. Плательщик налога на профессиональный доход сам регистрирует свой заработок и уплачивает с него налог. Работодатель, в свою очередь, освобождается от уплаты налога на физический лиц, страховых взносов, больничных, отпускных и иных социальных выплат. Работодатель также не осуществляет лишних трат на оформление самозанятого, на организацию его рабочего места, а платит только за выполненную задачу или услугу.

¹ Исследование выполнено в рамках НИР «Оценка влияния самозанятости на ситуацию на рынке труда Свердловской области» (договор № 11 от 17 марта 2025 г, заказчик ГАУ СО «ОЦРТР и СТО»).

Сотрудничество с плательщиками налога на профессиональный доход предоставляет широкий выбор исполнителей из различных городов России, что помогает найти подходящего специалиста без затрат на прием нового сотрудника в организацию. Взаимодействуя с самозанятыми, юридические лица и индивидуальные предприниматели могут столкнуться с некоторыми рисками, которые связаны с неправильным оформлением договора, в следствие чего с проверками федеральной налоговой службы.

Главным риском является переквалификация договора с самозанятыми в трудовой. Это может произойти если Федеральная налоговая служба посчитает отношения трудовыми. Такое возможно, если в договоре присутствуют трудовая терминология, не описана конкретная задача с измеримым результатом или отсутствует чек от самозанятого за оказанные услуги, в таком случае компания будет вынуждена выплатить штраф за нарушение налоговое законодательства.

В связи с актуальностью проблем в организации работы с самозанятыми и отчетностью перед государственными налоговыми организациями на рынке появились государственный и негосударственные платформы для взаимодействия с наемными специалистами.

Одной из задач НИР «Оценка влияния самозанятости на ситуацию на рынке труда Свердловской области» выступает анализ цифровых сервисов в сфере самозанятости. Прежде всего необходимо упомянуть платформу «Мой налог», которая предназначена для взаимодействия плательщика налога на профессиональный доход и налоговым органом. Приложение позволяет оформить самозанятость без визита в налоговую службу, оплачивать налоги и страховые взносы, создавать электронные чеки и отправлять их покупателям, а также подключить систему быстрых платежей.

Электронные сервисы для организации работы с самозанятыми предоставляет широкий спектр услуг, упрощая процесс взаимодействия от поиска исполнителя до оплаты и контроля выполнения задачи или услуги. Это позволяет снизить административные риски с обеих сторон, обеспечивая прозрачность и надежность сотрудничества. В целях анализа их преимуществ и недостатков составлена таблица.

Онлайн-платформы помогают автоматизировать финансовые процессы. Они предоставляют возможность проводить безналичные расчеты. В большинство платформ встроен сервис электронного документооборота, который позволяет обмениваться документами онлайн. Электронные площадки автоматически проверяют статус налогоплательщика, некоторые платформы позволяют работать с нерезидентами РФ, например, Jump.Finance.

Преимущества основных сервисов для работы с самозанятыми

Платформа (адрес в Интернете)	Основной функционал	Преимущества	Недостатки
Jump.Finance — сервис от Т-банка (https://jump.finance)	Наличие ЭДО; проверка статуса налогоплательщика; API; интеграция «Мой налог»; интеграция «1С»	Создание уведомлений МВД о сотрудничестве с нерезидентами РФ; круглосуточная техподдержка; подключение СБП; есть свое приложение	Отсутствует подбор исполнителей
Самозанятые.рф (https://самозанятые.рф)	Наличие ЭДО; проверка статуса налогоплательщика; интеграция «Мой налог»; интеграция «1С»	Юридические и налоговые консультации; гибкие условия сотрудничества	Отсутствует сотрудничество с ИП и физическими лицами
Qugo — официальный партнер ФНС (https://qugo.ru)	Наличие ЭДО; проверка статуса налогоплательщика; API; интеграция «Мой налог»; интеграция «1С»	Массовая отправка вознаграждения по реестру; работает с нерезидентами РФ; онбординг исполнителей; клиентская поддержка	Отсутствует подбор исполнителей
ЯЗАНЯТ — официальный оператор ФНС и Комитета по налогам «Опора России» (https://www.yaznt.ru)	Наличие ЭДО; проверка статуса налогоплательщика; API; интеграция «Мой налог»; интеграция «1С»; подбор исполнителей	Юридические и налоговые консультации; клиентская поддержка	Отсутствует сотрудничество с ИП и физическими лицами
Мои самозанятые (https://winwork.pro)	Наличие ЭДО; подбор налогоплательщиков; проверка статуса налогоплательщика; API; интеграция «Мой налог»; интеграция «1С»	Онбординг исполнителей	

Примечание. Составлено на основе анализа сайтов и приложений.

В множество сервисов интегрированы системы «1С» и «Мой налог», обеспечивающие минимизацию ошибок и автоматизацию бухгалтерских процессов. Помимо решения административных процессов платформы экономят время работодателей на поиск специалистов, предоставляя в самом сервисе проверенных исполнителей различных профессий.

Некоторые онлайн-площадки предлагают специальные функции для оптимизации организации работы с самозанятыми, например, сервисы Qugo, «ЯЗАНЯТ», Jump.Finance предоставляют персонального менеджера, который помогает выстроить работу с внештатным сотрудником. Также часть платформ, Qugo, «Мои занятые», занимаются онбордингом исполнителей, помогая им получить статус пательщика налога на профессиональный доход.

В заключение следует сказать, что появление множества платформ для организации работы с самозанятыми позволяет обезопасить взаимодействие исполнителей и работодателей, избежать роста теневой экономики [4]. Электронные площадки объединяя государственные сервисы, упрощают процесс сотрудничества плательщиков налога на профессиональный доход и компаний.

Библиографический список

1. *Вилисова М. Л., Шершова Е. В.* Исследование самозанятости населения в России: современное состояние и перспективы развития // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 5-1. С. 18–24.
2. *Крайнова И. М., Артыкова С. Н.* Взаимоотношения с самозанятыми: практические рекомендации по минимизации налоговых рисков // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 12-2. С. 13–16.
3. *Матвеева Т. П., Кузнецова Н. А.* Проблемные вопросы «самозанятых» и пути их решения // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 5. С. 153–156.
4. *Сербина Н. В.* Платформенная занятость студентов как старт в профессию // Цифровая трансформация общества и информационная безопасность: материалы III Всерос. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 17 мая 2024 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. С. 95–100.

Е. С. Дашкова, Н. В. Дорохова

Воронежский государственный университет, г. Воронеж

Ретроспективный анализ развития проблемы дисбаланса рынка труда и рынка образовательных услуг

Аннотация. В статье обоснована актуальность повышения эффективности формирования и использования трудовых ресурсов в российской экономике. В качестве ключевого барьера в решении данной задачи обозначен дисбаланс рынка труда и рынка образовательных услуг. Проведен ретроспективный анализ и выделены этапы развития проблемы дисбаланса рынка труда и рынка образовательных услуг в Российской Федерации.

Ключевые слова: труд; рынок труда; рынок образовательных услуг; дисбаланс.

Трудовые ресурсы в любом государстве и при любой политической системе являются основной созидательной силой экономики, их количественные и качественные характеристики определяют потенциал социально-экономического развития. С конца XX в., когда усилились трансформационные процессы во всех сферах жизнедеятельности общества, роль человеческого фактора в экономике существенно возросла [1]. В современной парадигме управления именно человек выступает клю-

чевым производственным ресурсом, позволяющим обеспечить конкурентоспособность и инновационное развитие. Как следствие, актуализируется задача повышения эффективности формирования и использования трудовых ресурсов. При этом на протяжении длительного периода времени в отечественной экономике имеет место проблема дисбаланса рынка труда и рынка образовательных услуг, которая препятствует решению поставленной задачи.

Данная проблема возникла в нашей стране после распада СССР и «шокового» перехода к рыночной модели развития экономики. В советский период задача обеспечения потребности народного хозяйства в трудовых ресурсах решалась централизованно и, в целом, успешно благодаря существованию системы ведомственного планирования кадрового состава рабочих и специалистов для производства на основе сложившейся структуры профессионального образования, а также реализации программ индивидуального, бригадного и курсового обучения, как с отрывом, так и без отрыва от производства [4].

В постсоветский период вместе с процессом формирования и развития рынков труда и образовательных услуг возникла проблема их дисбаланса, которая стала предметом исследования многих ученых: И. Ивановой [9], Г. А. Балыхина [2], А. П. Егоршина [8], Р. И. Капелюшниковой [10], И. В. Гуськовой, О. Г. Пономаревой [5], Т. О. Разумовой [13], О. Я. Дымарской [7], Е. Я. Коган, Т. Г. Кутейницыной, Н. Ю. Посталюк, В. А. Прудниковой [11], И. В. Удовенко [15], Ю. В. Степанова [14]. Проблема дисбаланса в современной истории Российской Федерации проявляла себя дифференцировано, что позволяет выделить ряд этапов в ее развитии.

Первый этап охватил 1990-е гг. и совпал с периодом глубокого экономического кризиса, обусловленного переходом к рыночной модели экономики. Масштабный спад производства, который по оценкам экспертов превысил 50 % [3], привел к глубоким структурным сдвигам, сокращению числа рабочих мест и, как следствие, разрастанию теневого сектора экономики [10]. Так, как отмечает И. Иванова, количество занятых в регистрируемой экономике за девять лет (с 1992 по 2001 г.) сократилось на 11,7 %, при этом диапазон региональных различий выходил на нижнюю границу (30 % и более) [9]. При этом система профессионального образования в тот период подверглась реформированию, ориентированному на исключение идеологической составляющей из учебного процесса, переход к рыночной модели хозяйствования в системе образования, модификацию учебного материала и методов обучения, обновление системы подготовки научно-педагогических кадров, укрепление материально-технической и социальной базы образовательных

учреждений [16]. Однако поставленные цели не были достигнуты и, в результате проведенных реформ, на данном этапе система профессионального образования оказалась на «границе выживания». Резко сократилось государственное финансирование образовательных организаций [2], ухудшилась их материально-техническая база, был подорван престиж отечественного образования. Попытка коммерциализации системы профессионального образования негативно сказалась на качестве профессиональной подготовки. В результате, при высоком образовательном уровне населения имело место сокращение количества рабочих мест, а также рост безработицы (прежде всего, среди квалифицированных специалистов), увеличение масштабов неквалифицированной и теневой занятости, что в итоге привело к «обесцениванию» профессионального образования и дисбалансу рынка труда и рынка образовательных услуг.

Второй этап (с 2000 г. по 2014 г.) характеризуется периодом выхода экономики России из глубокого кризиса, ростом объемов производства, развитием сферы услуг, доходов населения. Как следствие, резко сократились показатели безработицы, на рынке труда сформировался дефицит рабочих кадров и повысился спрос на специалистов сферы услуг. Система профессионального образования преодолела кризисное состояние 1990-х гг., продолжилось ее реформирование, в том числе вступление в Болонскую систему, активно разрасталась сеть негосударственных образовательных организаций и увеличивались масштабы оказания платных образовательных услуг. По мнению экспертов, дисбаланс рынка труда и рынка образовательных услуг в этот период проявлялся в несовпадении структуры, объема и профиля подготовки [12]. Усугублялась ситуация повышенным спросом на образовательные услуги по ограниченному перечню направлений подготовки (юриспруденция, экономика, менеджмент) со стороны населения.

Третий этап (с 2015 г. по настоящее время) характеризуется фундаментальными изменениями в экономике, спровоцированными такими факторами, как: усиление геополитической напряженности, введение санкций, ограничения в связи с возникновением пандемии COVID-19, цифровизация и ориентация на инновационный путь развития. Данные факторы послужили катализатором развития многообразных трансформационных процессов, как на рынке труда, так и на рынке образовательных услуг. На первом получили активное развитие нестандартные формы занятости, прежде всего базирующиеся на использовании цифровых технологий (дистанционная, платформенная занятость, фриланс и др.), обострился дефицит высококвалифицированных кадров (как специалистов, так и рабочих), произошли глубокие изменения в профес-

сионально-квалификационной структуре спроса на труд (появился широкий спектр новых профессий, предполагающих реализацию трудовых функций в интернет-пространстве). Кроме того, заметное воздействие на развитие российского рынка труда в настоящее время оказала специальная военная операция (СВО), которая стимулировала масштабную миграцию¹ и мобилизацию преимущественно мужской части трудоспособного населения страны. В результате на рынке труда усилился дефицит рабочей силы, повысился спрос на IT-специалистов, инженеров и высококвалифицированных рабочих, особенно со стороны предприятий ВПК.

Рынок образовательных услуг на этом этапе также претерпевает существенные изменения, вызванные продолжающимися реформами системы образования, а также процессом цифровизации. Появляется широкий спектр образовательных платформ, предлагающих услуги по получению, как отдельных компетенций, так и профессий. В итоге, происходит обострение конкуренции между образовательными организациями различных форм собственности. При этом, высочайшая турбулентность внешней среды и быстро меняющиеся запросы экономики и рынка труда актуализируют потребность в преобразовании системы профессионального образования, как в содержательной части реализуемых программ, так и в методиках обучения.

Усугубляет проблему исследуемого дисбаланса тот факт, что основными потребителями образовательных услуг на сегодняшний день становится молодежь поколения Z, которая отличается следующими характеристиками: фрагментарность восприятия информации, постоянное присутствие в виртуальном пространстве, снижение значимости трудовой деятельности, ориентация на досуг, материальное благополучие, комфорт и личный успех [6]. Вместе с тем на их жизненные и трудовые установки значительное влияние оказывают социальные сети, которые на сегодняшний день не популяризируют труд и образование как важнейшие жизненные ценности.

Таким образом, ретроспективный анализ дисбаланса рынков труда и образовательных услуг позволяет сделать вывод о том, что данная проблема, присущая российской экономике на протяжении нескольких десятилетий, в настоящее время существенно обострилась и приобретает особую значимость в условиях неблагоприятных демографических, миграционных и политических прогнозов.

¹ Три тенденции: как СВО и релокация меняют демографию // РБК. 2023. 29 янв. URL: https://www.rbc.ru/spb_sz/29/01/2023/63ce99cc9a794787b4a2e9de (дата обращения: 12.07.2024).

Библиографический список

1. *Азарнова Т. В., Дашкова Е. С., Дорохова Н. В., Каширина И. Л.* Прогнозирование трендов формирования предложения на рынке труда по открытым данным абитуриентов в социальных сетях // *Пространство экономики*. 2025. № 2. С. 43–61.
2. *Балыхин Г. А.* Система образования как фактор социально-экономического развития России: принципы и организационно-экономические методы управления: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М., 2004. 396 с.
3. *Бобылев Ю.* Промышленный спад в России: структурные характеристики // *Пять лет реформ: сб. ст. М.: ИЭПП, 1997. С. 39–49.*
4. *Гапсаламов А. Р., Сайфуллина Л. Р.* Государственная кадровая политика СССР // *Экономические науки*. 2017. № 6. С. 57–59.
5. *Гуськова И. В., Пономарева О. Г., Серебровская Н. Е.* Место и роль негосударственного образования на рынках труда и образовательных услуг в Нижегородской области // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2012. № 30. С. 2–8.
6. *Дашкова Е. С.* Современный этап трансформации российского общества: ответ на глобальные вызовы // *Глобальный конфликт и контуры нового мирового порядка: материалы XX Междунар. Лихачевских науч. чтений (Санкт-Петербург, 9–10 июня 2022 г.)*. СПб.: СПбГУП, 2022. С. 422–423.
7. *Дымарская О. Я.* Профессиональное образование и рынок труда: опыт и перспективы взаимодействия // *Россия реформирующаяся*. 2005. № 5. С. 174–184.
8. *Егоршин А. П., Аблязова И. О., Гуськова И. В.* Состояние и прогнозы развития высшего экономического образования России до 2015 г. // *Вопросы образования*. 2007. № 2. С. 43–55.
9. *Иванова И.* Рынок труда и рынок образования: как устранить дисбаланс? // *Высшее образование в России*. 2004. № 7. С. 3–10.
10. *Капелюшников Р. И.* Российский рынок труда: адаптация без реструктуризации: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.01. М., 2001. 311 с.
11. *Коган Е. Я., Кутейницына Т. Г., Посталюк Н. Ю., Прудникова В. А.* Ориентация региональных систем профессионального образования на рынок труда (на примере Приволжского федерального округа) // *Профессиональное образование в России и за рубежом*. 2015. № 1 (17). С. 18–24.
12. *Пonomарева О. Г.* Взаимодействие рынков труда и образовательных услуг в сфере высшего образования региона: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2010. 160 с.
13. *Разумова Т. О.* Выпускники высших учебных заведений на рынке труда: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М., 2009. 433 с.
14. *Степанов Ю. В.* Механизм взаимосвязи рынков труда и образовательных услуг: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2013. 145 с.
15. *Удовенко И. В.* Методы и модели поддержки принятия решений при оценке и прогнозировании уровня сбалансированности рынков труда и образовательных услуг: дис. ... канд. техн. наук: 2.3.4. Белгород, 2022. 188 с.
16. *Федосов Д. А.* Высшая школа России 90-х годов XX века: дис. ... канд. ист. наук: 07.00.02. М., 2007. 175 с.

Проектирование комплексного решения по управлению идеями для международного аэропорта

Аннотация. В статье рассматривается проектирование инновационного решения по построению комплексной системы подачи, сбора и реализации идей сотрудников Международного аэропорта «Кольцово» им. А. Н. Демидова. Исследуемая инициатива направлена на стимулирование проактивности и проектной деятельности сотрудников компании.

Ключевые слова: проактивность; вовлеченность сотрудников; фабрика идей; корпоративная культура.

В современных условиях нестабильной и быстро меняющейся экономической среды компании сталкиваются с необходимостью постоянного обновления процессов, вовлечения сотрудников и укрепления корпоративных ценностей. Одной из ключевых компетенций, необходимых в динамично развивающейся отрасли, становится проактивность. Это способность сотрудника не только выполнять указания, но и самостоятельно предлагать решения, прогнозировать риски и проявлять инициативу [3]. Данные аспекты свидетельствуют о необходимости компании разработать систему эффективного применения интеллектуального потенциала сотрудников. В данной статье рассматривается проект фабрики идей под названием «Форсаж идей», направленный на формирование и развитие этой компетенции среди персонала.

Главная цель проекта — развитие ценности «проактивность» среди сотрудников Международного аэропорта «Кольцово» через создание цифровой среды для подачи, обсуждения и реализации инициатив. Среди задач проекта:

- стимулирование генерации идей по улучшению производственных и организационных процессов;
- вовлечение работников в стратегическое развитие компании;
- выявление и развитие внутренних лидеров и экспертов;
- укрепление доверия между сотрудниками и руководством.

Проект ориентирован на сотрудников в возрасте от 18 до 35 лет. Для данной аудитории характерны следующие черты: стремление к карьерному росту, ценность обратной связи, высокая цифровая грамотность, потребность в индивидуальном подходе и балансе между работой и личной жизнью [1; 2]. Обозначенные факторы послужили основной для разработки инфраструктуры проекта и системы мотивации.

Название разработанной инициативы «Форсаж идей» ассоциируется с движением вперед и скоростью, что непосредственно связано с авиационной деятельностью. К тому же данные аспекты отражают ха-

рактическую характеристику целевой аудитории проекта: динамика и энергия. Представленный проект отражает в себе комплексную систему управления идеями персонала. Инфраструктура проекта включает в себя три основных канала взаимодействия: цифровую платформу, чат-бот «Форсажик», физические ящики.

Цифровая платформа. Данный инструмент представляет собой комплексное цифровое пространство, позволяющее осуществлять полный жизненный цикл идеи от подачи до реализации. Можно подать идею, сообщить о проблеме на Платформе решений, заявить о желании стать реализатором идей, оставить заказ на генерацию идей, отслеживать статусы своих идей и задач. Также есть доступ к базе идей и дашборду для мониторинга результатов проекта.

Идентификация сотрудников происходит по табельному номеру. После регистрации у каждого сотрудника создается личный кабинет, через который осуществляется весь функционал платформы. Все обращения регистрируются в единой базе данных с присвоением уникального номера для дальнейшего отслеживания. Поданная идея направляется на рассмотрение экспертной группе. Текущий статус предложения виден в общем списке идей и в карточке предложения. При изменении статуса пользователю приходит пуш-уведомления.

Чат-бот «Форсажик». Позволяет в любое время и в любом месте подавать идеи или проблемы, регистрироваться на мероприятия и получать обратную связь. Сотрудник вводит идеи через диалоговый интерфейс, отвечая на вопросы бота. Благодаря уведомлениям сотрудники видят статус своей идеи и понимают, какие шаги предпринимаются для ее оценки, а геймификация стимулирует активное участие персонала в проекте.

Физические ящики. Является альтернативой цифровым каналам для сотрудников с низкой цифровой грамотностью. Работу по сбору, учету и контролю идей в физических ящиках, расположенных в подразделениях, осуществляет ответственный за проект «Форсаж идей», назначенный руководителем подразделения.

Для повышения вовлеченности сотрудников предлагается многоуровневая система нематериального и материального поощрения:

- внутренняя валюта «форкоины», которую можно обменять на выходные дни, поделиться с коллегой, перевести в реальные деньги, а также приобрести мерч в «Формаркете»;
- ежеквартальная выплата за идеи с экономическим эффектом (5 % от ежеквартального получаемого эффекта);
- ежегодная лотерея среди всех идей, реализованных за год (принимают участие все генераторы и реализаторы идей);

- конкурс «От мысли до результата» для поддержания активности генераторов и реализаторов идей;
- начисление дополнительных баллов для зачисления в кадровый резерв;
- включение участников, идеи которых приносят наибольший экономический эффект, в состав членов сессии стратегического планирования.

Согласно экспертной оценке, реализация проекта позволит достичь следующих показателей: сокращение издержек на 7 %; повышение производительности на 12 %; рост лояльности клиентов на 13 %; снижение текучести кадров на 8 %; увеличение eNPS на 20 %. Таким образом, проект «Форсаж идей» построен на основе интеграции цифровых инструментов, геймификации и стратегического HR-подхода для развития корпоративной проактивности. Он не только способствует улучшению бизнес-процессов, но и формирует новое поколение вовлеченных, мотивированных сотрудников, разделяющих ценности компании и стремящихся участвовать в ее развитии.

Библиографический список

1. *Иванов С. Ю., Иванова Д. В., Чвякин В. А.* Динамика относительных ценностей молодежи в образовании и на рынке труда // Социодинамика. 2024. № 5. С. 10–24.

2. *Новаторы: поколение Z и будущее финансов. Россия и Казахстан 2021* // ACCA. URL: https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_National/russia/Generation_Z_RU-KZ-RUSSIAN-LANGUAGE-online_forpublishing.pdf (дата обращения: 03.03.2025).

3. *Шейкин М. В., Шабанова Л. Б.* Проактивный HR-менеджмент: стратегии, инструменты и практики // Научные исследования: фундаментальные и прикладные аспекты – 2024: сб. науч. тр. Казань: Познание, 2024. С. 84–88.

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

М. А. Дудова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Развитие HR-бренда как инструмент повышения эффективности управления персоналом в государственных организациях

Аннотация. В работе рассматривается развитие HR-бренда как практически способ повысить эффективность управления персоналом в государственных организациях. Показано, что четко оформленное ценностное предложение работодателя, подтвержденное данными о карьере, обучении и условиях труда, помогает привлекать кандидатов нужного профиля, сокращает сроки подбора, уменьшает раннюю текучесть и усиливает вовлеченность. Специфика публичного сектора требует опоры на прозрачные процедуры, равный доступ к возможностям и этичную коммуникацию. Предложена модель внедрения, в которой HR-бренд связывается с адаптацией, наставничеством, управлением резервом, внутренними коммуникациями и цифровыми сервисами.

Ключевые слова: HR-бренд; государственная служба; кадровая политика; вовлеченность; привлечение персонала; наставничество; цифровой сервис.

Государственные организации сегодня конкурируют за специалистов с частным сектором и некоммерческими структурами. На рынке труда растет спрос на простые и честные условия, понятные карьерные траектории и качественную обратную связь. При этом публичный сектор обязан соблюдать регламенты, обеспечивать равный доступ к конкурсам и бережно относиться к бюджетам. В этих рамочных условиях возрастает значение HR-бренда как системного подхода, который помогает согласовать ожидания кандидатов и сотрудников с реальными возможностями работодателя, а также показать общественную значимость труда на государство. Под HR-брендом в данной работе понимается ценностное предложение работодателя, подтвержденное практиками и данными. Оно включает ясное описание миссии и задач, прозрачные правила конкурсных процедур и продвижения, доступные форматы обучения, инструменты адаптации и наставничества, а также набор цифровых решений, облегчающих взаимодействие сотрудника с кадровыми службами. Если эти элементы согласованы между собой и регулярно оцениваются по метрикам, HR-бренд становится не рекламной кампанией, а инструментом управления.

Особенность государственного сектора накладывает дополнительные требования к коммуникации. Важно, чтобы каждое обещание, вынесенное в публичный контур, было выполнимо и подтверждалось регламентами. Равенство доступа к конкурсам подразумевает стандартизированные описания вакансий, единые требования и понятные сроки. Цифровые каналы — карьерные страницы, базы знаний и чат-боты — должны помогать человеку ориентироваться в процедурах и снижать

нагрузку на кадровые службы. Отдельное значение имеет связь индивидуальной карьеры с общественной пользой: сотрудник должен видеть вклад своей работы в качество государственных услуг.

М. А. Дудова и Е. С. Куликова подчеркивают, что кадровая политика в государственном управлении становится результативнее, когда она опирается на цифровые компетенции и управляемые данные [1]. Т. В. Зайцева рассматривает методы комплектования и расстановки кадров в государственных организациях и показывает, что устойчивость кадрового состава зависит от прозрачности правил и понятных критериев отбора и продвижения [2]. Е. П. Костенко, анализируя эволюцию управления персоналом, отмечает переход от административных подходов к стратегическим моделям, где человек рассматривается как ключевой носитель ценности [3]. Д. Г. Кучеров и Е. К. Завьялова подробно описывают место бренда работодателя в системе управления человеческими ресурсами, связывая его с обучением, вовлеченностью и управлением талантами [4]. В.Н. Минина обращает внимание на использование HR-ботов и цифровых помощников, которые повышают доступность информации, сокращают время ответов и выравнивают качество коммуникаций [5].

Проведенное исследование показало, что развитие HR-бренда в государственных организациях становится продуктивным, когда оно встроено в базовые кадровые процессы и опирается на измеримые результаты. На практике это проявляется в согласовании языка вакансий с реальными задачами и условиями, в упрощении навигации по процедурам через карьерный раздел и чат-бот, в фиксации обязанностей наставника и целей адаптационного периода, в публикации правил конкурсного отбора и критериев оценки, в поддержке руководителей средних звеньев методическими материалами и короткими обучающими модулями. В таких условиях кандидат лучше понимает, чего ожидать от работы, а действующий сотрудник видит возможности для роста и обратную связь по результатам. Переход к более ясной и подтверждаемой коммуникации меняет поведение соискателей и сотрудников. Доля нецелевых откликов уменьшается, поскольку тексты вакансий становятся точнее и сопровождаются понятными требованиями и примерами задач. Снижается время закрытия позиций благодаря прозрачному описанию этапов отбора и стандартным срокам. Ранняя текучесть сокращается, если в первые месяцы человек получает поддержку наставника и доступ к базовым знаниям через цифровой справочник. Индекс лояльности и показатели вовлеченности растут, если руководители регулярно дают обратную связь и связывают индивидуальные цели с задачами подразделения. Для кадровых служб падает нагрузка на ответы по типовым вопросам, так как сотрудники используют самообслуживание в чат-боте и базе знаний.

Для управляемости процесса необходим набор простых метрик, которые доступны для регулярного мониторинга. Практика показывает, что показатель времени закрытия вакансий дает сигнал о заторах в согласованиях и о качестве воронки, доля целевых откликов отражает точность коммуникации, доля закрытий из внутреннего резерва показывает работоспособность карьерных треков, текучесть в первые шесть месяцев характеризует качество адаптации, а индекс лояльности и удовлетворенности сервисами показывает состояние внутренней среды (см. таблицу).

Анализ инструментов развития HR-бренда в государственных организациях

Инструмент	Назначение и подход	Метрики и контроль
Ценностное предложение работодателя (EVP)	Согласовать ожидания кандидатов и сотрудников с реальными условиями; закрепить обещания в регламентах и практике	Узнаваемость и привлекательность работодателя, доля целевых откликов, eNPS; сверка обещаний с фактическими процедурами
Карьерный раздел и витрина вакансий	Обеспечить прозрачную навигацию по конкурсам и условиям; давать понятные описания задач и сроков	Глубина просмотра, конверсия в интервью, время закрытия вакансий; аудит доступности и ясности текстов
Программа адаптации и наставничества	Снизить раннюю текучесть и ускорить вход в роль через чек-листы и назначение наставника	Текучесть до шести месяцев, время выхода на продуктивность; контроль нагрузки наставников и выполнения плана адаптации
Внутренние коммуникации и амбассадоры	Повысить доверие и обратную связь; регулярно сообщать «что изменено по вашим предложениям»	Открываемость сообщений, индексы вовлеченности и доверия; мониторинг тематики и качества обратной связи
Чат-бот и сервис-каталог HR	Сократить время ответов и снять барьеры в типовых процедурах; поддерживать актуальную базу знаний	Удовлетворенность сервисом, доля самообслуживания, среднее время ответа; ревизии базы знаний и качества ответов
Карьерные треки и кадровый резерв	Сделать рост предсказуемым: понятные критерии и карты компетенций, обучение руководителей применению	Доля закрытий из резерва, время замещения позиций; соблюдение единых критериев и прозрачность решений
HR-аналитика и дашборды	Управлять по данным: минимальный набор метрик и регулярные обзоры для руководителей	Время закрытия, стоимость подбора, eNPS, вовлеченность; контроль полноты и качества данных, периодичность обновлений

Примечание. Составлено по: [2; 4; 5; 6].

Развитие HR-бренда в государственных организациях следует рассматривать как последовательный процесс, в котором ценностное предложение подкрепляется регламентами, цифровыми решениями и понят-

ными практиками. Наиболее заметный эффект возникает при связке подбора, адаптации, обучения, внутренних коммуникаций и карьерных треков. При таком подходе повышается доля релевантных откликов, сокращается время закрытия вакансий, уменьшается ранняя текучесть, растут индексы лояльности и вовлеченности. Управленческий контур формируется за счет регулярного сбора и обсуждения метрик, что позволяет принимать решения на основе фактов, а не предположений. Эти изменения повышают устойчивость кадрового состава и улучшают качество государственных услуг благодаря более стабильным командам и понятным ролям. Рекомендуется начинать с диагностики опыта кандидата и сотрудника, формулировать ценностное предложение на языке простых обещаний, запускать короткие пилоты по адаптации и цифровым сервисам, а затем масштабировать решения, опираясь на показатели. Такой путь соответствует требованиям равного доступа, прозрачности и бережного обращения с ресурсами, и поэтому реалистичен для внедрения в органах власти.

Библиографический список

1. Дудова М. А., Куликова Е. С. Особенности цифровых компетенций кадровой политики в государственном управлении // Столыпинский вестник. 2023. Т. 5, № 6. С. 25.
2. Зайцева Т. В. Кадровый потенциал государственной организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 1. С. 180–188.
3. Костенко Е. П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX веке // Terra Economicus. 2013. Т. 11, № 4-2. С. 222–227.
4. Кучеров Д. Г., Завьялова Е. К. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2012. № 4. С. 22–48.
5. Минина В. Н. HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2019. Т. 18, № 3. С. 400–418.
6. Управление привлечением, повышением вовлеченности и производительности труда персонала предприятий и организаций Свердловской области / С. Б. Долженко, Т. А. Кансафарова, А. Ю. Коковихин и др. Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. 261 с.

А. С. Елина

Байкальский государственный университет, г. Иркутск

Корпоративная культура сети пиццерий

Аннотация. Корпоративная культура является важным элементом развития организации. В условиях высокой рыночной конкуренции именно она способна объединить коллектив вокруг главных целей, сплотить между собой совершенно разных людей. В статье приводится обоснование необходимости целенаправленного развития корпоративной культуры в региональной сети пиццерий с наличием большого количества иностранных работников, ее основные элементы и их содержание.

Ключевые слова: корпоративная культура; миссия; ценности; корпоративная этика; вовлеченность; коммуникация; стандарты; персонал.

В настоящее время многие руководители компаний рассматривают корпоративную культуру как незначительный элемент системы управления персоналом, считают, что она формируется стихийно и не нуждается в управлении. Даже среди директоров по персоналу можно встретить мнение о том, что корпоративную культуру не нужно описывать и документально закреплять. Однако мнение авторов данного исследования прямо противоположное: корпоративная культура — это один из основных документов, с которым необходимо знакомить каждого сотрудника вне зависимости от занимаемой должности еще на этапе подбора. Только так коллектив будет формироваться согласно ключевым ценностям организации, будет достигаться вовлеченность персонала в трудовые процессы, максимальная результативность и эффективность.

Мы провели исследование корпоративной культуры в региональной сети пиццерий. Предприятие было основано в 2014 г., в настоящее время включает 18 пиццерий, 236 сотрудников и занимает 1-е место на региональном рынке общественного питания по количеству открытых заведений. В последние несколько лет в компании наблюдаются такие системные проблемы как: снижение выручки и качества продукции, ухудшение сервиса, повышение текучести кадров, отток клиентской базы, ухудшение отзывов клиентов. Факторы, негативно влияющие на перечисленные ключевые бизнес-метрики, можно разделить на внешние и внутренние. К внешним факторам относится высокая конкуренция в отрасли, ведь борьба за долю рынка и потребителей между федеральными и региональными сетями с каждым днем ужесточается: наблюдается снижение маржинальности и рентабельности бизнеса за счет инфляционного влияния и необходимости проведения рекламных мероприятий по привлечению целевой аудитории, а потребители, в свою очередь, становятся все более требовательными к качеству и сервису.

К внутренним факторам относится отсутствие общего понимания базовых смыслов существования предприятия и разнонаправленность

в действиях большого коллектива. Проблемы усугубляются тем, что сотрудники организации, отвечающие за приготовление еды, на 80 % — это трудовые мигранты стран ближнего зарубежья. Различные культурные ценности и национальные традиции, плохое владение русским языком, существование микрокультур и неформальных лидеров в рамках одной организации, проблемы в социальной адаптации и наличие неудовлетворенных базовых потребностей данной категории работников, мигрантофобия — во многом способствуют формированию вышеперечисленных пороков развития, ведь людям с различными культурными установками требуется больше времени для установления взаимопонимания, чем людям из одного культурного окружения: им требуется больше времени для того, чтобы у них появилось желание открыто и честно разговаривать друг с другом, делиться идеями и понимать друг друга [2]. Отношения с персоналом рекомендуется строить на следующих принципах: обеспечение служащих работой и заработной платой, которые повышают уровень жизни; создание условий труда, не наносящих ущерб здоровью и человеческому достоинству; честность в общении со своими работниками и обеспечение им доступа к информации, необходимой для выполняемой работы; внимательность к предложениям работников и профсоюзов, своевременная реакция; недопустимость дискриминационной политики и гарантии персоналу равных прав и возможностей независимо от пола, возраста, расовой принадлежности или религиозных убеждений; поощрение работников и помощь им в развитии необходимых навыков и умений [1]. В свою очередь, отсутствие должной помощи в выстраивании трудовых и личностных отношений, не способствует достижению успеха.

По мнению авторов, одной из серьезных причин испытываемых проблем является отсутствие корпоративной культуры, которая должна быть средством популяризации таких корпоративных ценностей как уважение и бережное отношение к главным активам компании — клиентам и сотрудникам, желание решать задачи клиентов с помощью качественной продукции и высокого уровня сервиса. Предприятия, которые не способны на постоянной основе поддерживать высокое качество продукции и сервиса, будут проигрывать тем, кто понимает смысл своего существования и может донести его до аудитории, имеет видение и цели, отлаженные бизнес-процессы и вовлеченный персонал, другими словами — вкладывает усилия в развитие и интеграцию корпоративной культуры. При этом полагаться на стихийное формирование корпоративной культуры довольно опасно: ставшее привычным нежелательное поведение сотрудников может стать источником реальных проблем, помехой на пути достижения стратегических целей и формированию системной стратегии по управлению персоналом, результатом ликвида-

ции предприятия. Как сказал гуру менеджмента Питер Друкер: «Культура съедает стратегию на завтрак» (цит. по: [3, с. 85]).

В свою очередь, наличие миссии, целей, ценностей, стандартов и других элементов корпоративной культуры побуждают людей правильно и одинаково понимать свои задачи, смотреть в одном направлении и продуктивно работать, объединяя усилия. В настоящее время в компании сформулирована миссия и ценности (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Миссия и ценности региональной сети пиццерий

Элемент	Содержание
Миссия	Объединяя людей и ежедневно развиваясь, мы всей командой заботимся, чтобы наши гости получали вкусную пиццу быстро и легко
Ценность	Проявление в ежедневных процессах
Команда	1. Мы участвуем в решении общих вопросов все вместе. 2. Каждый член команды вовлечен в процесс и причастен к результату. 3. Мы отзывчивы к просьбам и вопросам
Развитие	1. Ежедневно мы делаем свою работу лучше, чем вчера. 2. Каждый сотрудник компании находит решения, которые не возвращают к старым ошибкам. 3. Каждый руководитель компании развивает сотрудников в команде и компании. 4. Мы быстро применяем на практике все новое
Ответственность	1. Каждый член команды отвечает за соответствие ценностям и реализации миссии в своей работе. 2. Каждый член команды отвечает за наличие качественного результата. 3. Каждый член команды отвечает за свои действия или бездействие
Безопасность	1. Мы готовим продукт по 100 % стандарту компании. 2. Мы всегда думаем о здоровье наших гостей и окружающей среды. 3. Мы экологично взаимодействуем друг с другом в команде
Забота	1. Мы своевременно даем друг другу обратную связь. 2. Мы слушаем друг друга с вниманием и всегда стараемся понять. 3. Мы пунктуальны и ценим время друг друга. 4. Мы всегда помогаем друг другу

Однако сами по себе миссия и ценности проблемы не решают, к тому же они носят разнонаправленный характер: миссия описывает ценность, создаваемую организацией для клиента — «вкусная пицца быстро и легко», а перечисленные ценности описывают по большей степени то, как должны вести себя сотрудники внутри коллектива. Миссия создает ценность качества продукции и сервиса, тогда как ценности в большей степени создают ценность качественной коммуникации. Коммуникация внутри коллектива влияет на качество продукции и сервиса, но непервостепенно, так как на качество, в первую очередь, влияет осознанное отношение сотрудника к труду, уважение к клиенту и рабо-

тодателю, желание делать свою работу качественно, готовность брать на себя ответственность за результат и многое другое. По мнению авторов, в сфере общественного питания качество должно быть главной ценностью. И здесь важно в доступной и однозначной форме определить само понятие «качество» и методы его достижения, так как иностранные работники, которых на предприятии большое количество, испытывают проблемы в базовом понимании русского языка, поэтому им требуются более очевидные и прямые формулировки без излишней абстрактности желательны в переводе на родной язык.

Корпоративная культура должна стать документом, который объединит многие важные элементы и станет наставником для коллектива, будет в легкой и доступной форме раскрывать смысл и незыблемые основы существования организации сотрудникам вне зависимости от их социокультурных характеристик.

Ниже приведены составляющие элементы корпоративной культуры компании (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Необходимые элементы корпоративной культуры сети пиццерий

Элемент корпоративной культуры	Значение элемента
Миссия, видение, цели, ценности	Миссия — это четко сформулированное высказывание, раскрывающее смысл существования компании. Видение определяет то, к чему компания стремится в долгосрочной перспективе, и описывает образ компании в будущем. Цели — это конкретные задачи для приближения к видению и реализации миссии. Ценности описывают основные принципы, которыми руководствуются сотрудники в процессе достижения целей, приближения к видению и реализации миссии
Корпоративная этика	Корпоративная этика содержит систему моральных принципов и ценностей, описывает стандарты коммуникации и поведения сотрудников как внутри коллектива, так и по отношению к партнерам, клиентам, направлена на организацию продуктивной работы для достижения целей, приближения к видению и реализации миссии
Манифест	Манифест раскрывает и поясняет некоторые аспекты миссии, видения, ценностей, корпоративной этики, которые, на взгляд руководителей компании, оказывают наиболее важное влияние на формирование культурного кода, идентичности и философии компании, объединяют организацию и создают чувство доверия внутри коллектива. Также манифест подкрепляется примерами конкретных действий и образа мышления в тех или иных ситуациях
Стандарты качества сервиса	Стандарты качества сервиса описывают четкое определение понятия «качество сервиса», устанавливают правила и требования к предоставлению услуг

Элемент корпоративной культуры	Значение элемента
Стандарты качества продукции	Стандарты качества продукции описывают четкое определение понятия «качество производимого продукта», устанавливают требования к характеристикам производимой продукции и процессу производства, описывают действия сотрудников для достижения необходимого уровня качества продукции
Стандарты обслуживания клиентов	Стандарты обслуживания клиентов описывают правила взаимодействия с клиентами, которые влияют на качество сервиса. Задача стандартов — помочь сотрудникам в работе над соблюдением качества сервиса с помощью конкретных рекомендаций

При этом ранее разработанные ценности предлагается разместить в корпоративной этике, так как они регулируют в большей степени взаимоотношения внутри коллектива и не содержат в себе четкие послылы, необходимые для формирования имиджа клиентоориентированного предприятия. Некоторые элементы корпоративной культуры обязательно должны демонстрироваться общественности для того, чтобы целевая аудитория понимала курс компании и могла разделять его. По мнению автора, это способствует формированию приверженности и лояльности.

Корпоративная культура, без сомнения, станет тем инструментом, который опишет, структурирует и отладит многие важные процессы на предприятии, в том числе стратегическое управление персоналом, станет надежной опорой в достижении целей и решении важных задач.

Библиографический список

1. *Беляева Ж. С.* Корпоративная социальная ответственность: учеб. пособие. 2-е изд., стер. М.: Флинта, 2018. 116 с.
2. *Гудкова Т. В., Заздравных А. В., Улунова В. Л.* Современная фирма: поведение, стратегии и культура: учеб. пособие. М.: КноРус, 2019. 96 с.
3. *Егорова А. А.* Вовлеченные сотрудники. М.: Бомбора, 2023. 336 с.

Научный руководитель: Н. А. Белобородова,
кандидат экономических наук, доцент

М. Д. Ерченко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Развитие общего образования в России: вызовы и перспективы до 2036 г.

Аннотация. Статья посвящена вопросам модернизации российского образования в свете национальной стратегии развития до 2036 г. Рассматриваются ключевые вызовы, с которыми сталкивается образовательная система России, включая необходимость адаптации учебных программ к современным реалиям рынка труда и цифровизации.

Ключевые слова: образование; развитие; стратегия; вызовы.

Образование является ключевым фактором устойчивого развития любого государства. В современной России особое внимание уделяется развитию образовательной системы, поскольку именно от качества образования зависит будущее страны. Образование должно готовить молодежь к новым вызовам и возможностям XXI в., обеспечивая конкурентоспособность выпускников на мировом рынке труда.

Стратегия развития образования до 2036 г. в России стала главной темой на Всероссийском педагогическом съезде в Москве, который прошел летом 2025 г.¹ Всероссийский съезд объединил в себе педагогов всех регионов страны, ученых, депутатов, а также представителей исполнительной власти и общественных организаций. Результаты национального проекта «Образование» стали основой для достижения национальных целей на 2030 г. и на плановый период до 2036 г. в рамках новых нацпроектов². Приоритеты отражены в Стратегии развития образования до 2036 г., разработанной Министерством просвещения Российской Федерации. Данная стратегия предусматривает комплекс мер, направленных на улучшение качества образования, поддержку талантливых учеников и внедрение инновационных методик обучения³.

В стратегии ставятся основные цели, а именно: реализация возможностей каждого гражданина, раскрытие его способностей, формирование чувства любви к родине и социальной ответственности, обеспечение роста численности населения, улучшение состояния здоровья

¹ В Правительстве обсудили подготовку Стратегии развития образования Российской Федерации // Минпросвещения России. 2025. 18 февр. URL: <https://edu.gov.ru/press/9437/v-pravitelstve-obsudili-podgotovku-strategii-razvitiya-obrazovaniya-rossiyskoy-federacii> (дата обращения: 01.09.2025).

² Национальный проект «Образование». URL: <https://edu.gov.ru/national-project/about/> (дата обращения: 01.09.2025).

³ Стратегия развития образования до 2036 г. с перспективой до 2040 г. URL: https://sh1-bodajbo-r138.gosweb.gosuslugi.ru/netcat_files/userfiles/2/Education/Strategiya_razvitiya_obrazovaniya_do_2036_goda.pdf (дата обращения: 01.09.2025).

и уровня благосостояния, забота о семьях, достижение технологического превосходства, обновление инфраструктуры учебных заведений, поддержка педагогов и наставников, курсы повышения уровня квалификации педагогов, расширение спектра внеклассных образовательных проектов.

Итак, в стратегии представлены основные проблемы современной системы образования, а именно: недостаток педагогических кадров, неэффективность работы с особыми категориями учащихся (детьми с ограниченными возможностями здоровья, мигрантами и талантливыми школьниками), условия инфраструктуры, процессы демографического изменения и миграции населения, внешнее санкционное воздействие, неравенство цифровых ресурсов образовательных организаций. Опираясь на основные проблемы основного общего образования, представленные в стратегии, в таблице проведен сравнительный анализ образования в 2025 г. с образами результатов, планируемых достичь к 2036 г.

Сравнительный анализ основного общего образования в 2025 г. с образом результатов в 2036 г.

Вызов	Образ ситуации в 2025 г.	Образ результата в 2036 г.
Ориентация теории на практику в образовании	Недостаточно практических занятий в школе, малое количество школ с разделением классов по направленности (технические, гуманитарные, медицинские)	Установлены стандарты содержания общего образования и порядок их пересмотра; созданы условия для реализации образовательных программ
Недостаточная согласованность учебных программ между различными ступенями и этапами обучения [2]	Недостаточная согласованность учебных программ проявляется в дублировании материала, пропусках важных тем и несоответствии компетенций выпускников требованиям следующего этапа обучения	Созданы основные образовательные программы по предметам с учетом согласованности между ступенями образования
Неэффективность межпредметных образовательных программ	Учащиеся не видят связи между предметами и не умеют применять полученные знания в реальной жизни, так как нет технических возможностей в школе, отсутствует мотивация учеников, недостаточно учебных часов	Переработаны учебные планы всех уровней, а также введена интегральная оценка
Отсутствие единых утвержденных государством учебников	Школы в России оснащены разными учебниками, что приводит к трудностям из-за несоответствия их содержания	Функционирует единая линейка федеральных учебников для каждой ступени школьного образования, способствующих интеграции дисциплин друг с другом

Окончание таблицы

Вызов	Образ ситуации в 2025 г.	Образ результата в 2036 г.
Необходимость улучшения существующей системы выпускных экзаменов	Выпускные экзамены проходят в 9 и 11 классах школы, по основным предметам и по предметам по выбору, они не соответствуют современным потребностям на рынке труда, создают высокий уровень тревожности учеников	Обновлены методы текущей и итоговой проверки знаний учащихся, включая внедрение комплексной системы оценивания достижений обучающихся
Несоответствие текущих цифровых возможностей в школах разных регионов	Не все школы оснащены цифровым оборудованием из-за недостаточного финансового обеспечения, отсутствует подготовка учителей к новым технологиям, низкое качество инфраструктуры в маленьких регионах	Создана система учета и контроля состояния материально-технического оснащения учебных заведений
Недостаток современных и соответствующих актуальным экономическим тенденциям учебных материалов и производства оборудования	Учебные материалы содержат недостоверную информацию, отстают от реальных требований на рынке труда и экономических изменений	Обеспечена необходимая инфраструктура для проведения образовательного процесса на базовом уровне, подготовлены условия для эффективного внедрения программ дополнительного школьного образования
Необходимость модернизации образовательной среды для учащихся всех уровней образования, исходя из принципов удобства, экологической чистоты и обеспечения безопасности	Нехватка помещений в школах из-за большого количества классов, наличие баков для сортировки мусора только в новых школах, недостаточное озеленение территории, плохая антитеррористическая подготовка школы (охрана, видеонаблюдение)	Каждая школа располагает школьным автобусом, как для основного образования, так и для дополнительного

Примечание. Составлено по: *Стратегия* развития образования до 2036 г. с перспективой до 2040 г. URL: https://sh1-bodajbo-r138.gosweb.gosuslugi.ru/netcat_files/userfiles/2/Education/Strategiya_razvitiya_obrazovaniya_do_2036_goda.pdf (дата обращения: 01.09.2025).

Таким образом, после решения всех вызовов выпускник школы будет иметь предметные и междисциплинарные знания, способен к самообучению, будет иметь профессиональные представления, патриотичен и знает моральные и этические принципы, честен и ответственен, заботится об окружающей среде, а также имеет инновационное мышление. Несмотря на положительные моменты, есть определенные риски, а именно: несвоевременное формирование необходимых условий для внедрения новых учебных программ, репетиторство, недостаток согла-

сованности действий на разных уровнях управления власти, использование оборудования в школах неэффективно, недостаток отечественного оборудования.

Анализируя вызовы, результаты и риски, сформулированные в Стратегии развития общего образования в России до 2036 г., становится ясно, что отечественное образование переживает период масштабных изменений, нацеленных на улучшение качества учебного процесса и формирование востребованных профессионалов [1]. Образовательная система сталкивается с серьезными трудностями, такими как потребность обновления материально-технической базы учебных заведений, внедрение цифровых компетенций, сокращение несоответствия между потребностями рынка труда и уровнем подготовки школьников, а также обеспечение равных условий получения качественного образования учащимися независимо от региона проживания и социального статуса.

Библиографический список

1. Благинин В. А., Гончарова М. Н., Соколова Е. В., Вербенская А. В. Человеческий капитал: динамика публикаций и современные тренды российских исследований // Научное исследование. 2023. № 4. С. 75–91.

2. Патутина С. Ю., Пешиа А. В. Алгоритм оценки научно-исследовательских компетенций студентов // Human Progress. 2023. Т. 9, № 6. С. 19.

Научный руководитель: Е. А. Ляшенко,
кандидат экономических наук

К. Н. Загвоздина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Влияние корпоративной культуры на успех системы развития персонала

Аннотация. В статье анализируются основные элементы культуры организации, рассматриваются механизмы интеграции развития персонала в стратегию компании и примеры успешных практик. Особое внимание уделено барьерам, возникающим на фоне негибкой или формализованной культуры и способам их преодоления. Статья будет полезна кадровым специалистам для понимания значимости организационной среды как фактора повышения эффективности систем обучения и развития.

Ключевые слова: корпоративная культура; мотивация; обучение; развитие персонала; вовлечение работников; ценности.

Эффективное развитие персонала невозможно без учета элементов корпоративной культуры. Поддержка ценностей, формирование позитивных норм и традиций, интеграция развития в стратегию и преодоление культурных барьеров создают условия для устойчивого профессио-

нального роста и повышения мотивации сотрудников. Одним из эффективных подходов интеграции развития персонала в стратегию компании является включение целей обучения и развития в общую стратегию компании. Это обеспечивает согласованность действий всех структур и повышает значимость развития персонала как приоритета бизнеса.

Интеграция достигается через: формирование корпоративных программ обучения с учетом стратегических задач; вовлечение руководства в поддержание и продвижение образовательных инициатив; регулярную коммуникацию ценностей развития среди сотрудников.

Гармоничная корпоративная культура способствует созданию мотивационной среды, где сотрудники ощущают поддержку и возможности для роста. Примеры успешных практик включают: наставничество и коучинг, подкрепленные ценностями взаимопомощи; признание и вознаграждение за участие в образовательных проектах; создание сообществ и клубов по интересам, повышающих вовлеченность [3].

Жестко формализованная культура нередко ведет к снижению инициативы и сопротивлению изменениям, что препятствует обучению. Основные барьеры включают: ограниченность коммуникации и обмена опытом, страх ошибок и нежелание выходить за рамки стандартов, низкий уровень доверия к инициативам развития. Преодолеть выделенные барьеры помогает внедрение гибких моделей управления знаниями и поддержки инноваций; развитие открытой коммуникационной среды; поощрение рисков и экспериментов в обучении [1].

Корпоративная культура является фундаментом успешного развития персонала, особенно на крупных промышленных предприятиях, таких как ПАО «Газпром». В компании традиционно уделяется большое внимание формированию ценностей, норм и моделей поведения, которые являются инструментами создания благоприятной корпоративной среды для профессионального роста и развития своих сотрудников. Основными ценностями в дочерних обществах группы «Газпром» выделяют такие как, ответственность, командная работа, безопасность и инновационность¹. Ориентируясь на данные ценности, сотрудники активно принимают участия в системе обучения и развития. Мотивация к постоянному повышению квалификации подкрепляется внутренними программами признания и поощрения.

Компания внедряет комплексные программы обучения, включая как классические тренинги, так и дистанционное обучение, корпоративные университеты и наставничество. Важным элементом является интеграция обучающих мероприятий в стратегию корпоративного разви-

¹ *Отчет* о социальной деятельности группы «Газпром» за 2022 г. URL: <https://sustainability.gazpromreport.ru/2022/> (дата обращения: 15.09.2025).

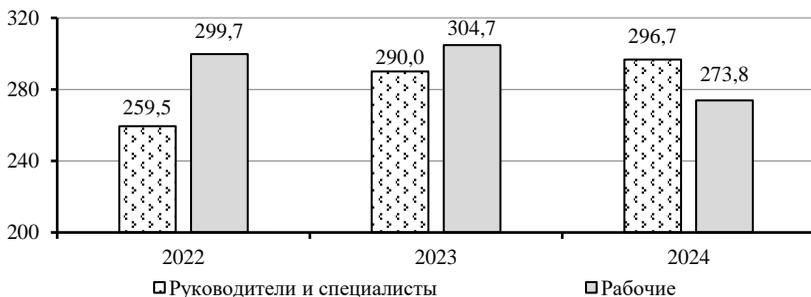
тия, что обеспечивает синхронность целей персонала и компании [2]. В дочерних обществах группы «Газпром» корпоративная культура помогает снизить сопротивление изменениям и повышает вовлеченность в процессы обучения. Открытость к инновациям и поддержка со стороны руководства создают благоприятные условия для внедрения новых образовательных технологий и методик.

Корпоративная культура ПАО «Газпром» способствует формированию высококвалифицированного кадрового резерва, что обеспечивает устойчивость компании в условиях динамичных рыночных изменений. Программы наставничества и внутреннего карьерного роста подтверждают успешность подхода. Кроме того, внедрение ценностей безопасности напрямую влияет на качество подготовки персонала в аспекте предупреждения производственных рисков. Корпоративная культура ПАО «Газпром» играет ключевую роль в формировании эффективной системы развития персонала. За последние 5 лет компания активно инвестировала в обучение сотрудников, интегрируя корпоративные ценности — ответственность, инновационность и безопасность — в каждую обучающую программу.

В системе корпоративной политики ПАО «Газпром» эффективно функционирует Система непрерывного фирменного профессионального образования персонала ПАО «Газпром» (СНФПО). Ежегодный централизованный График повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Газпром» является одним из ключевых инструментов. Таким образом, дочерние общества и организации локально формируют собственные планы по обучению в учебно-производственных центрах и образовательных организациях регионов присутствия.

Соответствие уровня квалификации работников требованиям производства и стратегии развития Газпрома обеспечивается через непрерывное обучение на протяжении всей профессиональной карьеры с использованием заранее разработанных образовательных программ. В обучении применяются разнообразные учебно-методические материалы, тренажеры и имитаторы, а также развивается собственная учебно-производственная база (учебно-производственные центры, учебные полигоны и др.). Количество обученных сотрудников и высокий показатель отражает масштабное вовлечение персонала в корпоративные образовательные программы (см. рисунок).

Уровень вовлеченности сотрудников в процессы развития зафиксирован на уровне 78 % в 2023 г., что существенно выше среднего по отрасли (около 65 %). Это свидетельствует о высокой мотивации и поддержке корпоративной культуры.



Численность работников, прошедших обучение по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки в Группе «Газпром», тыс. чел.¹

Из таблицы мы видим рост показателей в области обучения персонала за последние 5 лет.

Показатели реализации обучающих программ в Группе «Газпром»

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Численность работников, прошедших обучение в области производственной безопасности, чел.	97 556	141 955	177 219	173 687	191 448
Численность работников, прошедших обучение в области норм корпоративной этики, чел.	111 819	229 891	30 865	131 153	177 566

Примечание. Составлено на основе открытых данных компании.

Рост показателей связан с организацией обязательного обучения, которое необходимо для допуска к работе на опасных производственных объектах, а также с увеличением количества работников на предприятии. Дополнительно влияние оказывает принятие нормативных актов, регулирующих обучение и вводящих дополнительные требования к проведению обязательного обучения.

Анализ внутренних опросов, проводимых ежегодно, показывает, что 85 % сотрудников считают, что корпоративная культура «Газпрома» способствует их профессиональному росту и развитию. Более 90 % менеджеров отмечают, что ориентация на инновации и командную работу помогает быстрее адаптироваться к изменениям и эффективнее осваивать новые знания. Аналитические данные подтверждают, что сильная корпоративная культура в ПАО «Газпром» значительно усиливает си-

¹ Составлено на основе открытых данных компании.

стему развития персонала. Рост количества обученных, повышение вовлеченности демонстрируют прямую зависимость успеха программ от ценностей, закрепленных в корпоративной культуре [4]. Это обеспечивает компании стабильное кадровое обеспечение и повышает ее конкурентоспособность. На примере ПАО «Газпром» видно, что сильная корпоративная культура является важнейшим фактором успешной системы развития персонала. Она не только мотивирует работников к обучению, но и помогает интегрировать обучение в общую стратегию компании, повышая ее конкурентоспособность и устойчивость.

Библиографический список

1. *Гостенина В. И., Мельников С. Л., Новиков А. С.* Социальные факторы формирования корпоративной культуры в российской нефтегазовой отрасли // Социально-гуманитарные знания. 2023. № 1. С. 27–32.

2. *Добрин К. Ю., Полторецкая В. Д., Щеголева В. С.* Кадровая политика как фактор эффективного управления в организации ПАО «ГазПром» // Гуманитарный научный журнал. 2024. № 4-2. С. 24–30.

3. *Кондратьева В. С.* Влияние корпоративной культуры на развитие персонала и повышение конкурентоспособности организации // Научное сообщество студентов XXI столетия. Общественные науки: электрон. сб. ст. по материалам СХLV студ. междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск, 20 января 2025 г.). Новосибирск: Сибирская академическая книга, 2025. С. 10–14.

4. *Сербина Н. В.* Управление развитием сотрудников как элементом корпоративной лояльности в экосистеме кадрового менеджмента // Экономика устойчивого развития. 2024. № 3 (59). С. 272–276.

М. С. Защук

*Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. М. Туган-Барановского, г. Донецк*

Мотивация персонала предприятия – составляющая стратегии управления персоналом и корпоративной социальной ответственности

Аннотация. В статье рассмотрены ключевые аспекты формирования мотивационного механизма персонала предприятия. Определена сущность и особенности формирования фокусных потребностей персонала. Выявлены ключевые отличия мотивации как составляющей стратегии управления персоналом и программы социальной ответственности.

Ключевые слова: мотивация; мотивационный механизм; стратегия управления персоналом; корпоративная социальная ответственность; потребность.

В современных условиях функционирования предприятия независимо от сферы деятельности персонал выступает ключевым конкурентным ресурсом, который является фактором формирования конкурентно-

го преимущества. Именно персонал с учетом его компетенций и заинтересованности в результатах деятельности предприятия может частично нивелировать нехватку других ресурсов и повлиять на конкурентоспособность его на рынке. При этом формирование заинтересованности персонала в работе на конкретном предприятии при заданных условиях обуславливается именно его мотивацией. В то же время процесс формирования мотивации как составляющей стратегии управления персоналом или формирования программы социальной ответственности имеет свои особенности и нуждается в более глубоком изучении, что и обуславливает актуальность исследования.

Под мотивацией персонала принято рассматривать процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованный с целями и задачами организации, и одновременно с этим это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников [4].

При изучении множества подходов к термину мотивация персонала было выявлено, что практически все исследователи, несмотря на различие их точек зрения, признают такой элемент мотивации, как потребности, которые столь же разнообразны, как и люди, и имеют тенденцию развиваться [3]. То есть именно удовлетворение потребностей персонала является ключевой базой, фундаментом процесса мотивации предприятием. Получается, что именно различие в выявленных потребностях персонала обуславливает индивидуальные мотивационные механизмы, используемые предприятиями.

При этом в основе формируемого мотивационного механизма персонала лежат следующие аспекты: методы оценки и выявления потребностей персонала по различным категориям; сформированная мотивационная карта, включающая список фокусных потребностей персонала; способы удовлетворения фокусных потребностей персонала предприятия; критерии оценки эффективности мотивационного механизма персонала.

Под фокусными потребностями персонала предлагаем рассматривать потребности персонала определенных категорий, которые считаются наиболее приоритетными и возможными для удовлетворения в соответствии с установленной генеральной целью предприятия и управления персоналом. Отметим, что при этом основными целями управления персоналом могут быть: повышение производительности труда, снижение текучести персонала, снижение процента брака, формирование благоприятного корпоративного климата.

Если рассматривать мотивацию как элемент социальной ответственности предприятия перед персоналом, то при этом целями могут быть:

повышение уровня удовлетворенности карьерой персонала и усиление корпоративной культуры. С точки зрения общих генеральных целей предприятия, в рамках которых разрабатывается стратегия управления персоналом, то наиболее распространенными стратегическими целями являются: оптимизация затрат, повышение объема продаж, выход на новый рынок, увеличение доли на рынке, репутационная стоимость, повышение прибыли и т. д. Именно в зависимости от установленных целей предприятием фокусными могут считаться различные потребности в разные периоды времени, что необходимо обязательно учитывать при формировании мотивационного механизма персонала.

Отдельные авторы подчеркивают, что невзирая на то, что между мотивацией и результатом работы отсутствует конкретная связь, так как на данный результат воздействует много совпадений и индивидуальных факторов, имеются приоритетные условия мотивации. Более приоритетными условиями мотивации работы в наше время считаются: материальное и нравственное поощрение, вероятность служебного роста, защищенность места работы, корпоративная культура [1]. Такой подход полностью противоположный авторскому, так как считаем, что при формировании мотивационного механизма выделяются именно те потребности в качестве фокусных, которые непосредственно повлияют на результаты деятельности предприятия.

Принципиальное отличие формирования мотивационного механизма только в рамках стратегии управления персоналом от элемента программы корпоративной социальной ответственности заключается в обязательной ориентации удовлетворения фокусных потребностей персонала на достижение экономических целей предприятия. В то же время, если говорить о программе социальной ответственности, то мотивация здесь может быть направлена на социальные цели, подразумевающие достижение удовлетворения непосредственно самого персонала, а затем опосредованно данная удовлетворенность может отразиться на экономических показателях предприятия. Таким образом, мотивация как элемент именно корпоративной социальной ответственности имеет более стратегический характер и отражается на эффективности деятельности предприятия через более длительный промежуток времени (см. рисунок).

Также основным отличием мотивации персонала как составляющей социальной ответственности, а не стратегии управления персоналом является ориентация на достижение удовлетворенности именно самого персонала, а не предприятия. Это необходимо учитывать, так как цели предприятия и персонала могут быть антагонистичными, особенно это хорошо представлено в теории игр, где обычно достигается выигрыш одной из сторон.



Целевая характеристика мотивации персонала предприятия как составляющей стратегии управления персоналом (СУП) и корпоративной социальной ответственности (КСО)

Чаще всего такая экономическая ситуация возникает в связи с финансовыми расходами предприятия на социальные мероприятия для персонала, которые первоначально никак не приведут к увеличению объема продаж (соответственно производительности труда), еще и уменьшат прибыль, но при этом улучшится корпоративный климат и общая удовлетворенность карьерой персонала именно на данном предприятии. Как возможный вариант может рассматриваться дальнейшее улучшение экономических показателей за счет повышения производительности труда благодаря улучшению психологического и физиологического состояния работников, сокращению текучести и появления личной заинтересованности в развитии предприятия.

Но с учетом специфики деятельности предприятия, состояния развития внешней среды его функционирования, реализованные мероприятия по повышению мотивации персонала в рамках программы социальной ответственности, могут и остаться только в качестве выигрыша для персонала, но не для предприятия. Согласно некоторым экономическим исследователям, затраты на такие социальные программы предприятием будут считаться не социальными инвестициями, а благотворительностью.

Н. П. Медведев и Н. В. Климовских отмечают, что развитие предприятия возможно одновременно с развитием персонала, когда происходит полное совпадение целей и ценностей между руководством организации и ее наемных сотрудников [2]. Если соблюдаются такие идеальные условия, то тогда отличия между формированием мотивационного механизма как составляющей стратегии управления персоналом, так и корпоративной социальной ответственности практически отсутствуют. Так как удовлетворение потребностей персонала будет непосредственно

отражаться на эффективности и результативности деятельности самого предприятия.

Таким образом, мотивация персонала всегда ориентирована на удовлетворение потребностей непосредственно персонала с учетом целевых ориентиров предприятия. При этом если мотивация формируется в рамках стратегии управления персоналом, то первичными ограничениями является именно достижение стратегических целей самого предприятия. Если же мотивация входит в программу корпоративной социальной ответственности, то первичными будут цели персонала, вторичными — цели предприятия.

Библиографический список

1. Мальшева О. С., Хафизов А. М., Мелешин А. Ю., Янчурина А. М., Нехотящий Е. И., Климович А. С. Корпоративная социальная ответственность как фактор повышения трудовой мотивации персонала // *Фундаментальные исследования*. 2016. № 12 (ч. 1). С. 176–180.

2. Медведев Н. П., Климовских Н. В. Кадровая стратегия и кадровая политика как основа развития организации // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2023. № 4-2 (98). С. 62–65.

3. Тихоновская Ю. О. Социальная ответственность организации как фактор повышения мотивации и стимулирования труда работников // *Экономика и банки*. 2021. № 2. С. 88–96.

4. *Экономическое развитие Донбасса: маркетинговые стратегии, финансовая система и социальные аспекты*: монография (приурочена к 160-летию со дня рождения Михаила Туган-Барановского): в 2 т. / С. В. Дрожжина, Л. А. Омелянович, Е. М. Азарян и др.; под ред. С. В. Дрожжиной. Донецк, 2024. Т. 1. 504 с.

Д. Д. Иванов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Трудовые ресурсы в системе экономической безопасности компании

Аннотация. В статье рассмотрена сущность понятия экономической безопасности, отмечена значимость грамотного управления кадрами для повышения экономической эффективности деятельности компаний. Рассматриваются направления деятельности, ориентированные на устранение кадровых рисков, оптимизацию и эффективное использование трудовых ресурсов. На основе анализа составлена оценка показателей кадровой безопасности организации и представлены методы, с помощью которых можно оценить ее уровень.

Ключевые слова: экономическая безопасность; кадровая безопасность; методы оценки кадровой безопасности; кадровая политика компании.

Для увеличения прибыли организации необходимо постоянно повышать выручку на фоне снижения издержек. Для сохранения конку-

рентоспособности коммерческим организациям важно быть экономически подготовленными к возможным рискам.

Понятие «экономическая безопасность» трактуется по-разному. Экономическая безопасность компании — это комплекс мер, направленный на создание условий защищенного ведения предпринимательской деятельности для устойчивого функционирования и дальнейшего развития, а также производства и реализации товаров, услуг на основе минимизации рисков¹. Под риском понимается неопределенность, связанная с возможностью возникновения неблагоприятных ситуаций и последствий [3].

Деятельность любой компании имеет свои характерные особенности, потому и факторы обеспечения экономической безопасности для каждой — будут разными. Это могут быть неправильное планирование бюджета и некомпетентность руководителей, несвоевременные управленческие решения и отсутствие оперативного взаимодействия с контрагентами. Риски можно классифицировать на финансовые, управленческие, законодательные и конкурентные. Так, финансовые риски могут представлять собой трудности из-за непредвиденных затрат на обслуживание объектов, обновление оборудования, выплаты заработной платы сотрудникам и т. д.

Управленческие связаны с управлением персоналом, в том числе нехватку квалифицированных кадров, возможные конфликты внутри коллектива, потери времени и низкую эффективность работы, текучесть кадров и т. д.

Законодательные риски охватывают сферу правовых норм и требований в области здоровья и безопасности, охраны труда, защиты прав потребителей и т. д.

Рыночные механизмы предполагают наличие конкурентных рисков, связанные с потерей клиентов. В целом, угроза экономической безопасности проявляется как комплексное воздействие различных факторов и условий, которое может привести к возникновению опасности или препятствий для деятельности организации.

Кадровая безопасность как система мер по предотвращению угроз, напрямую связанных с трудовыми ресурсами компании, направлена на минимизацию рисков, которые создают как сами сотрудники, так и внешняя среда. И если внешние угрозы не зависят от сотрудников компании, то внутренние зачастую возникают по причине ошибок руководства, в том числе угрозы, связанные с организацией работы (найм неподходящих по квалификации сотрудников, отсутствие должной системы

¹ ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска» (утв. и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 17 декабря 2019 г. № 1405-ст).

обучения и т. п.) и угрозы, связанные с поведением персонала (неправомерное поведение, нарушение конфиденциальности, кражи и т. п.).

В системе экономической безопасности компании фактор трудовых ресурсов заключается в организации персонала, а также охране его профессиональных качеств и постоянному повышению квалификации. Немаловажную роль в обеспечении минимизации рисков кадров играет повышение корпоративной сплоченности для комфортной рабочей обстановки и повышение производительности. Стоит отметить, что риски, связанные с кадрами, должны минимизировать угрозы человеческого фактора: воровство, травматизм, заболеваемость [2].

Социальный фонд России классифицирует профессиональный риск по классам. Класс профессионального риска — это величина, размер производственного травматизма, заболеваемости и затрат по страхованию. Тариф варьируется в диапазоне от 0,2 до 8,5 %. К примеру, отрасль физической культуры и спорта обладает 1-м классом профессионального риска и облагается страховым тарифом 0,2 %¹.

Оценивать величину профессиональных рисков необходимо для выявления опасных условий на рабочих местах, которые могут привести к травматизации персонала или развитию у него профзаболевания. В таблице приведены пороговые значения показателей кадровой безопасности организации.

Показатели оценки кадровой безопасности организации

Показатель	Расчет	Направление оптимизации	Пороговое значение
Коэффициент текучести кадров, %	Количество уволенных за отчетный период. Среднесписочная численность персонала	Минимизация	[2;12]
Издержки на обучение и развитие в общем объеме расходов, %	Затраты на обучение персонала	Максимизация	—
Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек, %	Расходы на оплату труда	Максимизация	[40;60]

Примечание. Составлено по: [1].

Для оценки уровня кадровой безопасности организации могут быть использованы административные, социально-экономические, организационно-технические и социально-психологические методы.

¹ ГОСТ Р 52025-2021 «Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Требования безопасности потребителей» (утв. и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 3 декабря 2021 г. № 1689-ст).

Таким образом, кадровая безопасность является важной составляющей экономической безопасности организации. Для эффективной деятельности компании в комплекс мероприятий по ее обеспечению должны входить своевременное выявление и предотвращение возможных угроз, оперативное реагирование в критических ситуациях и формирование устойчивой системы кадровой работы.

Библиографический список

1. *Гуляева М. В.* Повышение эффективности деятельности ФОК «Дельфин» по предоставлению физкультурно-оздоровительных услуг населению города Канска: магистер. дис. Красноярск, 2020. 90 с.

2. *Коробейников Д. А., Коробейникова О. М., Дугина Т. А., Шемет Е. С.* Методика комплексного анализа и оценки уровня экономической безопасности предприятия // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2021. Т. 15, № 3. С. 73–85.

3. *Панфилова Э. А.* Понятие риска: многообразие подходов и определений // Теория и практика общественного развития. 2010. № 4. С. 30–34.

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

А. С. Ивкина, Л. Ф. Холкин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Тенденции и перспективы развития трудоустройства населения в возрасте от 50 лет и старше в Российской Федерации

Аннотация. Статья посвящена изменениям на современном российском рынке труда, связанным со стремительным развитием отрасли информационных технологий, а также с политической нестабильностью, которая отбрасывает тень на все сферы жизнедеятельности человека. Отмечается, что на фоне повышения пенсионного возраста представители трудоспособного населения старше 50 лет уже сталкиваются с проблемами трудоустройства.

Ключевые слова: эйджизм; трудоустройство; безработица; вакансия; рынок труда; соискатель; работодатель.

Если обратиться на популярный сайт с вакансиями headhunter.ru, то можно заметить, что, как правило, работодатели устанавливают верхний предел возраста кандидатов крайне редко. Однако из нескольких кандидатов по ряду вакансий выбор скорее падет на менее возрастного кандидата и этому есть ряд причин.

Эйджизм — определенные стереотипы и предубеждения, связанные с возрастом. Отсутствие компетенций по новым направлениям, в данном

случае речь идет о вакансиях, связанных с информационными технологиями [1]. Устаревшие профессиональные компетенции, данный пункт связан, прежде всего с тем немаловажным фактором, что даже такие профессии, как врач, преподаватель, экономист со временем прошли несколько этапов усовершенствования, автоматизации и не всегда кандидат в возрасте 50+ способен адаптироваться к новым условиям.

Однако наряду с перечисленными трудностями трудоустройства людей в возрасте 50+ следует также отметить один важный плюс таких кандидатов по ряду профессий — опыт.

Согласно официальной статистике, в России средний возраст работающего человека в стране имеет тенденцию к увеличению (рис. 1).

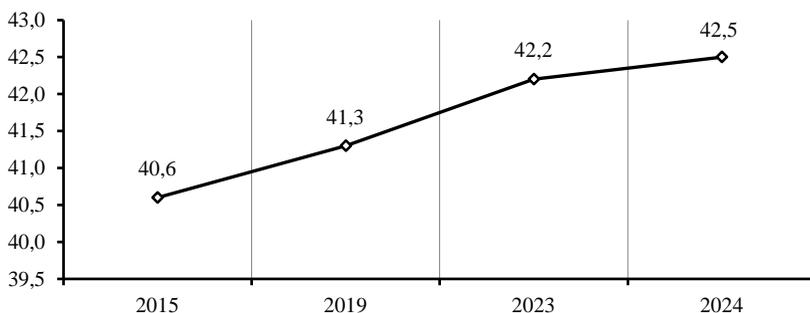


Рис. 1. Динамика среднего возраста работающего россиянина¹

В 2024 г. количество молодого населения России в структуре рабочей силы уменьшилось на 0,2 п.п. для людей в возрасте 15–19 лет и на 1,1 п.п. среди россиян в возрасте от 30 до 34 лет.

Количество возрастных работников в возрасте от 50 лет в России увеличилось на 1,4 млн чел. за год (на 1,5 п.п.). Среди мужчин данный тренд заметнее, чем среди женщин. Молодых россиян среди работающих за год стало меньше на 540 тыс., а молодых россиянок — на 287 тыс. чел.²

Рассмотрим на рис. 2 данные по численности занятого населения определенной возрастной группы к общей численности населения.

В завершение исследования статистики по теме трудоустройства населения в возрасте от 50 лет и старше рассмотрим динамику возраста безработного населения в России по годам на рис. 3.

¹ *Трудовые резервы почти иссякли // Эксперт. 2025. 1 апр. URL: <https://expert.ru/obshchestvo/trudovye-rezervy-pochti-issyakli/> (дата обращения: 17.09.2025).*

² Там же.

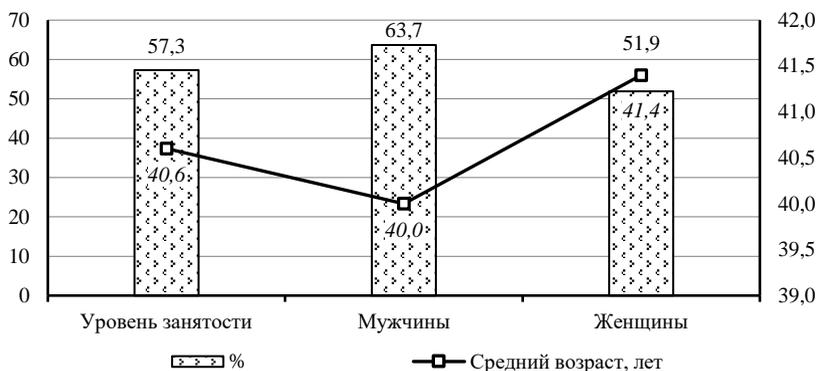


Рис. 2. Уровень занятости населения в возрасте 15 лет и старше¹

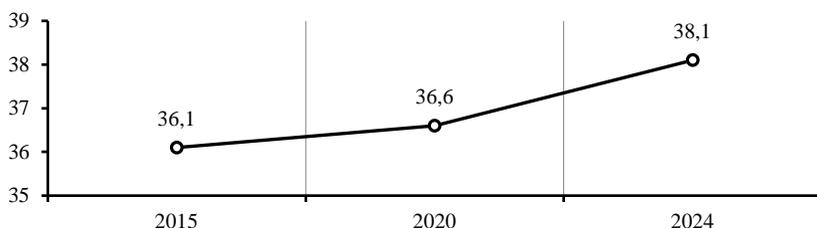


Рис. 3. Динамика среднего возраста безработного населения России

Средний возраст безработных в возрасте 15 лет и старше в январе 2025 г. составил 38,1 года. На молодежь до 25 лет среди безработных приходится 19 %, лиц в возрасте 50 лет и старше — 21,2 %, лиц [3].

Таким образом, исследование статистики по рассматриваемой теме показывает положительную тенденцию по трудоустройству населения в возрасте от 50 лет и старше. Причиной положительной тенденции становится как внутренние, так и внешние факторы. Главной причиной такого явления можно считать политическую нестабильность, многочисленные санкции, миграцию трудоспособного населения. Большая часть трудоспособного населения, преимущественно мужского задействована в Специальной военной операции с 2022 г., что стало причиной нехватки кадров и снизило требования к кандидатам на открытые вакансии, в том числе и по возрастному признаку [2]. Однако, учитывая, что трудоспособного населения в возрасте от 15 до 40 лет стало значи-

¹ Рисунки 2, 3 составлены по: *Россия 2024: стат. справ.* // Росстат. М., 2024. 66 с. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rossia_2024.pdf (дата обращения: 17.09.2025).

тельно меньше, работающего населения в возрасте от 50 лет стало больше всего лишь на 1 % больше, что и вызвало дефицит кадров. Выбор в команду бизнеса возрастных сотрудников имеет ряд преимуществ, но также и недостатков, представленных в таблице.

Преимущества и недостатки кандидатов в возрасте 50 лет и старше

Преимущества	Недостатки
Опыт: обоснованные решения, обширные знания, практические навыки	Цифровая неграмотность: хуже разбираются в новых информационных технологиях
Долгосрочное сотрудничество: люди в возрасте от 50 лет менее склонны часто менять место работы, ценят стабильность	Негибкость мышления: менее склонны к освоению новой информации
Коммуникация: часто являются эмпатичными, умеют находить общий язык, выстраивают благоприятный климат внутри компании	Сниженная трудоспособность: в силу сниженных физических качеств есть риск снижения производительности труда такого сотрудника
Наставничество: готовы делиться бесценным опытом	Коммуникация: возможны сложности с адаптацией в разновозрастном коллективе
Уверенность и самостоятельность: жизненный опыт позволяет таким сотрудникам быть более уверенными в себе	Недостаток инициативы: сотрудники в возрасте от 50 лет менее склонны проявлять инициативу и активность, не мотивированны к развитию
Экономическая выгода: снижаются затраты на обучение и адаптацию новых молодых сотрудников	Разница в ожиданиях: в разновозрастном коллективе возможны различные взгляды на карьеру и ценности

Таким образом, совершенно очевидно, что вопрос касательно целесообразности найма сотрудника в возрасте от 50 лет и старше носит неопределенный характер, на перечень преимуществ наличия в команде такого сотрудника имеется также и перечень обоснованных недостатков и рисков. В связи с этим становится очевидно, что целесообразность возрастного сотрудника определяется сферой деятельности компании. Так, для сотрудника в возрасте 50+ прекрасно пойдут такие сферы, как: образование, медицина, социальная сфера, финансовый сектор, юридическая сфера, администрирование, управление, культура, архивная деятельность, а также специальные рабочие и технические профессии в соответствии с определенной физической нагрузкой. Совершенно неподходящими для людей 50+ становятся профессии, связанные с тяжелым физическим трудом, вредными и опасными условиями труда, с условиями трудовой деятельности, сопряженными с риском для жизни.

Для трудоспособного населения в возрасте 50 лет и старше предусмотрена государственная поддержка, в виде программы «Демография», направленная на поддержание активности возрастного населения, «Навыки мудрых» (государственная программа профессионального обу-

чения), а также Федеральный проект «Активные меры содействия занятости».

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в вопросах трудоустройства людей в возрасте от 50 лет и старше на сегодняшний день есть положительная тенденция. В силу внешних и внутренних факторов в 2025 г. рынок труда характеризуется дефицитом именно кадров, а не вакансий, поэтому работодателям приходится снижать планку для кандидатов, что в свою очередь, открывает двери для соискателей в возрасте 50+. Кадровый дефицит и государственная поддержка, безусловно, играют положительную роль для перспектив трудоустройства людей в возрасте от 50 лет и старше, однако именно искоренение такого явления как эйджизм способно сделать глобальный сдвиг в этом вопросе.

Библиографический список

1. *Вербенская А. В., Лагутина Е. Е.* Анализ влияния цифровых технологий на российский рынок труда // Экономика, менеджмент, сервис: современные проблемы и перспективы: материалы IV Всерос. науч.-практ. конф. (Омск, 14–15 ноября 2022 г.). Омск: ОмГТУ, 2022. С. 246–251.

2. *Верников В. А.* Повышение эффективности управления предпринимательскими организациями и обеспечение увеличения производительности труда их работников в условиях изменения конкурентной среды в экономике // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2023. № 4 (65). С. 91–102.

3. *Экономика труда: учебник / под ред. С. А. Карташова, В. А. Верникова, С. А. Шапиро.* М.: Директ-Медиа, 2024. 388 с.

Т. А. Камарова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Занятость в эпоху цифровизации: распространенность цифровых и нецифровых форм¹

Аннотация. В статье исследуется распространенность цифровых и нецифровых форм занятости в условиях современной экономики. С использованием авторской методики проведен анализ распространенности форм занятости по профессиональным сферам деятельности и категориям персонала.

Ключевые слова: цифровизация; занятость; цифровая занятость; профессиональная сфера деятельности.

В современных условиях экономического развития активно проявляется процесс расширения цифровизации, а также интеграция современных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и циф-

¹ Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 22-18-00614-П «Исследование влияния цифровой занятости на рождаемость и родительское благополучие» (<https://rscf.ru/project/22-18-00614/>).

ровых инструментов в производственно-трудовые процессы. Цифровизация трудовой сферы оказывает значительное влияние на трансформацию рынка труда и структуры занятости, что проявляется в возникновении и развитии цифровых форм занятости, включая дистанционную, удаленную, гибридную и платформенную модели [1; 2; 3]. Процессы цифровизации социально-трудовых отношений выступают фактором изменения качества занятости, способствуя росту разнообразия нестандартных видов занятости, а также повышению гибкости графиков и продолжительности рабочего времени [4; 5; 7]. Среди ключевых преимуществ цифровизации экономики выделяются повышение эффективности бизнес-процессов и производственной деятельности, а также формирование инновационных видов и форм занятости.

Статья является продолжением серии научных исследований по вопросам цифровизации занятости и ее влияния на родительское благополучие. Эмпирической базой послужили результаты социологического всероссийского опроса, проведенного в 2023 г., выборка составила 1 084 респондента. Авторская классификация по укрупненным группам занятости включает категории цифровой занятости (работа с обязательным использованием ИКТ) и нецифровой занятости (работа без использования ИКТ), обе категории занятости могут осуществляться в рамках как в стандартных, так и нестандартных условиях труда [6]. Анализ структуры профессиональной сферы деятельности по укрупненным формам занятости представлен в таблице.

Профессиональная структура цифровых и нецифровых форм занятости

Профессиональная сфера деятельности	Форма занятости			
	цифровая стандартная	цифровая нестандартная	нецифровая стандартная	нецифровая нестандартная
Производство	23,2	12,6	32,2	20,1
Образование, наука	16,8	1,0	12,5	1,5
Оптовая и розничная торговля, бытовые услуги населению	12,3	32,0	9,2	26,5
Строительство	9,0	7,8	9,9	17,6
Финансы, страхование, операции с недвижимостью	6,5	3,9	1,3	0,5
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	6,5	1,9	1,3	5,4
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	6,5	9,7	11,2	2,9
Сельское и лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	4,5	1,0	7,2	3,9
Информация и связь	4,5	8,7	1,3	0,0
Транспорт, логистика	3,9	11,7	5,9	7,8

Окончание таблицы

Профессиональная сфера деятельности	Форма занятости			
	цифровая стандартная	цифровая нестандартная	нецифровая стандартная	нецифровая нестандартная
Культура, спорт, организация досуга и развлечений	3,9	3,9	2,0	2,0
Гостиницы и предприятия общественного питания	1,3	0,0	2,0	2,0
Другое	1,3	5,8	3,9	9,8
<i>Всего</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Примечание. Составлено автором по результатам собственного опроса в рамках исследования влияния цифровой занятости на рождаемость и родительское благополучие. URL: <https://rscf.ru/project/22-18-00614/>.

Можно отметить распространение цифровизации на все профессиональные сферы деятельности. Анализ данных таблицы показывает, что все формы занятости присутствуют в разной степени в каждой профессиональной группе. На рис. 1 представлены основные топ-3 сферы деятельности по формам занятости.

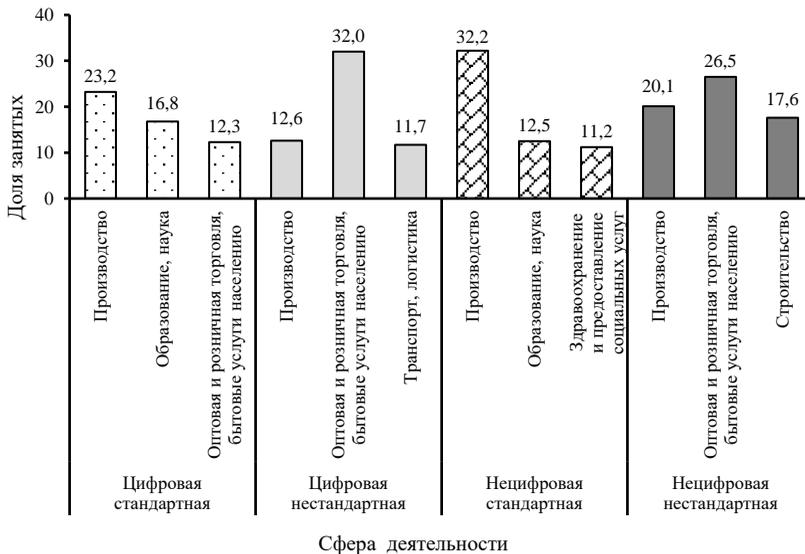


Рис. 1. Топ-3 профессиональные сферы деятельности по формам занятости, %¹

¹ Рисунки 1, 2 составлены автором по результатам собственного опроса в рамках исследования влияния цифровой занятости на рождаемость и родительское благополучие. URL: <https://rscf.ru/project/22-18-00614/>.

Для цифровой стандартной занятости лидирующие сферы — «Производство» (23,2 %), «Образование и наука» (16,8 %) и «Оптовая и розничная торговля, бытовые услуги» (12,3 %). В цифровой нестандартной занятости преобладает «Оптовая и розничная торговля» (32,0 %), за ней следуют «Производство» (12,6 %) и «Транспорт и логистика» (11,7 %). Среди нецифровой стандартной занятости основные сферы — «Производство» (32,2 %), «Образование и наука» (12,5 %) и «Здравоохранение и социальные услуги» (11,2 %). В сегменте нестандартной занятости наблюдается схожая структура, с доминированием «Оптовой и розничной торговли» и «Производства», а также «Строительства» (17,6 %). Результаты показывают о наличии определенных закономерностей в распределении профессиональной деятельности по категориям занятости в цифровой экономике.

На рис. 2 представлены основные топ-3 категории персонала по формам занятости. Выявлены топ-3 категории персонала, доминирующие в различных сегментах занятости. В сегменте цифровой стандартной на первом месте по доле респондентов находятся специалисты, составляющие 66,2 %. Вторую позицию занимают руководители и служащие, каждая категория представлена равной долей опрошенных — по 11 %. На третьем месте расположены рабочие, их доля составляет 9,7 %.

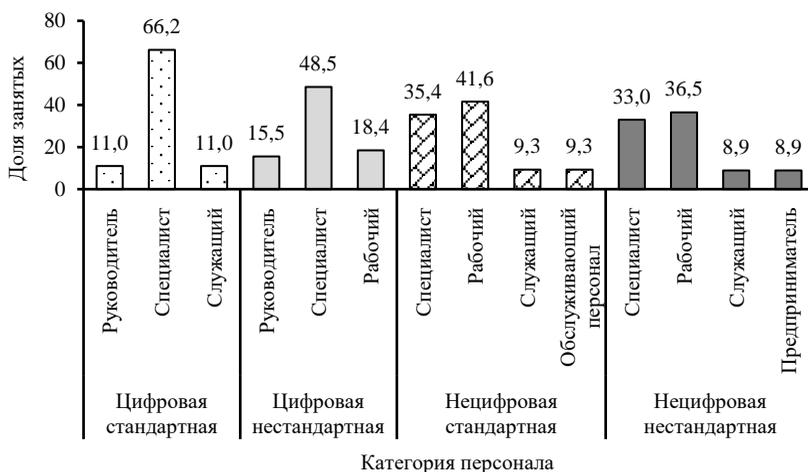


Рис. 2. Топ-3 категории персонала по формам занятости, %

Среди респондентов с цифровой нестандартной занятостью лидируют специалисты, их доля составляет 48,5 %, рабочие — 18,4 %, руко-

водители — с долей 15,5 %. В сегменте нецифровой занятости наблюдается схожие лидирующие позиции категорий персонала среди стандартной и нестандартной занятости. Так, на первом месте находятся рабочие: их доля составляет 41,6 % в категории нецифровой стандартной занятости и 36,5 % — в категории нецифровой нестандартной занятости. На втором месте расположены специалисты: соответственно 35,4 % и 33,0 %. Третье место среди респондентов с нецифровой стандартной занятостью равные показатели по 9,3 % занимают служащие и обслуживающий персонал; в категории нецифровой нестандартной занятости — предприниматели и служащие (по 8,9 %).

В условиях активного распространения цифровизации в различных профессиональных сферах существенно меняются формы занятости и их профессионально-структурные характеристики. Полученные результаты позволяют выявить особенности распределения различных форм занятости и их профессионально-структурные характеристики. В дальнейшем перспективным направлением является углубленное исследование изменений условий труда в рамках укрупненных групп занятости, а также оценка их воздействия на благополучие работников, что позволит разработать эффективные стратегии адаптации сферы труда к современным цифровым тенденциям.

Библиографический список

1. *Архинова Н. И.* Современное состояние и перспективы развития дистанционной занятости // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2020. № 4. С. 8–21.
2. *Глотова Н. И., Герауф Ю. В.* Платформенная занятость — главный тренд развития рынка труда в современных условиях // Экономика. Профессия. Бизнес. 2021. № 4. С. 22–27.
3. *Дорохова Н. В., Мусаева Г. И.* Влияние цифровой трансформации экономики на сферу занятости населения // Экономика труда. 2022. Т. 9, № 2. С. 221–232.
4. *Илларионова Э. О.* Новые формы занятости в контексте цифровизации рынка труда // Наука. Культура. Общество. 2021. Т. 27, № 1. С. 21–32.
5. *Побиянская А. В., Кипервар Е. А.* Влияние цифровизации на качество использования рабочего времени // Экономика труда. 2019. Т. 6, № 3. С. 1169–1178.
6. *Тонких Н. В., Камарова Т. А., Маркова Т. Л.* Устойчивость цифровых и нецифровых форм занятости: сравнительные оценки // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2024. Т. 17, № 5. С. 232–246.
7. *Хойна М. Н.* Гибридная модель рабочего пространства как эффективная форма занятости в период цифровой экономики // Социальная реальность виртуального пространства: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Иркутск, 20 сентября 2021 г.). Иркутск: ИГУ, 2021. С. 310–313.

Н. Р. Кварацхелия¹, А. А. Петлина¹, А. Н. Шевченко¹, Р. Каддур²

¹ Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского, г. Омск

² Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

«Фабрика идей» как механизм вовлечения молодежи и инертного персонала

Аннотация. Статья посвящена вопросам управления вовлеченностью персонала в компании и проблеме активации молодежного потенциала. На примере компании АО «Аэропорт Кольцово» предлагается проект по созданию системы генерации, оценки и реализации предложений от сотрудников. Рекомендуется использование цифровых каналов коммуникации с молодежью и пересмотр системы мотивации. Описывается «дорожная карта» проекта.

Ключевые слова: вовлеченность персонала; проактивность; инертный персонал; система мотивации; корпоративная культура.

АО «Аэропорт Кольцово» входит в холдинг «Аэропорты регионов». Общая численность персонала составляет порядка 2 000 чел., годовой пассажиропоток превышает 8 млн чел. Одним из ведущих вопросов в сфере управления персоналом компании является проблема вовлечения персонала в корпоративную среду. Разработка системы мероприятий, направленных на повышение вовлеченности инертного персонала и молодежи в корпоративную жизнь, стимулирует генерацию и реализацию внутренних инициатив [1]. Цель исследования — создание системы, способствующей развитию проактивности среди сотрудников и усилению HR-бренда компании. Актуальность обусловлена снижением мотивации персонала и потребностью в активизации внутреннего потенциала коллектива.

В ходе работы авторами был зафиксирован ряд проблем, препятствующих активному участию сотрудников в жизни компании. Опытные сотрудники демонстрируют инертность, что препятствует внедрению инноваций и оптимизации процессов. Молодежь, в свою очередь, недостаточно интегрирована в корпоративную жизнь, что снижает их мотивацию и лояльность к компании [2]. В рамках исследования разработан проект по вовлечению персонала — «Фабрика идей», направленный на создание системы для генерации, оценки и реализации предложений от сотрудников. Название проекта — «Фабрика идей», слоган — «Твоя идея — шаг к лучшему Кольцово!». Идея проекта базируется на последовательной логике вовлечения: подача идей — экспертиза — формирование команд — реализация инициатив — оценка результатов.

Подача идей организована через удобные цифровые каналы (Google/Yandex forms, Telegram-бот, электронная почта). Оценка поданных идей осуществляется экспертной комиссией, в которую входит по одному представителю от каждого отдела/направления, на основании открытых критериев: влияние на сервис/качество, ресурсоемкость, новизна/креа-

тивность, срок реализации, масштабируемость, ожидаемый эффект (экономика/сервис). Каждый критерий оценивается экспертом от 0 до 10, после чего умножается на присвоенный ему вес, в итоге выводится сумма по всем критериям и среднее по всем оценкам экспертов, в соответствии с чем выстраивается рейтинг по приоритетности исполнения инициатив. Для успешной реализации создаются проектные команды, включающие координаторов, менторов, генераторов и реализаторов.

Система мотивации включает материальное и нематериальное стимулирование: премии, балльная система, рейтинг. Авторами предлагается балльная система, в рамках которой по накопленным баллам можно не только оценивать сотрудников для назначения в кадровый резерв, но и ввести «кафетерий бонусов» (внутренний магазин) в котором работники могут обменять свои баллы на приз. Внедряется геймификация процесса и индивидуальная обратная связь по каждой идее. Участие в проекте становится частью КРІ линейных руководителей. Таким образом, внедрение балльной системы и геймификации в сочетании с включением проекта в КРІ руководителей формирует устойчивую мотивационную модель, стимулирующую вовлеченность персонала.

Проект сопровождается дорожной картой, включающей шесть этапов: анонс проекта, запуск платформ, отбор и обработка первых идей, реализация пилотных проектов, оценка эффективности и корректировка механики, масштабирование. Для минимизации рисков предусмотрены инструменты управления: лимиты на сроки обработки, резервный инновационный фонд, публикация критериев оценки и интеграция результатов в корпоративные коммуникации.

Таким образом, внедрение проекта «Фабрика идей» повысит вовлеченность персонала через системные инструменты генерации и реализации идей, повысит конкурентоспособность компании и способствует формированию активного HR-бренда, повысит инициативность молодежи, создаст среду для инноваций и раскрытия потенциала сотрудников компании.

Библиографический список

1. Колесник Е. А., Половинко В. С. Молодежь на выходе из рынка труда: стратегия сохранения в условиях неопределенности // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2023. Т. 21, № 4. С. 98–109.

2. *Управление* привлечением, повышением вовлеченности и производительности труда персонала предприятий и организаций Свердловской области / С. Б. Долженко, Т. А. Кансафарова, А. Ю. Коквихин и др. Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. 261 с.

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

Т. Л. Ким, В. О. Коротин, В. В. Меркурьев
Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева,
г. Кемерово

Институциональный анализ в изучении региональной образовательной политики на примере Сибирского федерального округа

Аннотация. В статье проводится институциональный анализ региональной образовательной политики в субъектах Сибирского федерального округа. Выявлены значительные различия в развитии формальных и неформальных институтов, инфраструктуры и механизмов взаимодействия между регионами. На основе сравнительного анализа предложены дифференцированные рекомендации для регионов с высоким, средним и низким уровнем институционального развития, направленные на совершенствование их образовательной политики.

Ключевые слова: институциональный подход; особенности образовательной политики; сравнительный анализ нормативного планирования.

Сибирский федеральный округ (СФО) включает 10 субъектов Российской Федерации, охватывая обширные пространства с высокой степенью климатического, демографического, социального и экономического разнообразия. В этих условиях региональная образовательная политика реализуется в различных институциональных конфигурациях, отличающихся как по степени зрелости формальных институтов, так и по качеству неформальных практик, институциональной инфраструктуре и механизму взаимодействия между акторами.

Региональная образовательная политика реализуется в рамках смешанной институциональной среды, где федеральные формальные правила сочетаются с региональными и местными нормами, а также с неформальными практиками, иногда вступающими в противоречие с декларируемыми целями. В этом смысле регионы Российской Федерации выступают как отдельные институциональные единицы, обладающие разной правоприменительной практикой, различной степенью зрелости управленческих институтов, политико-административной культурой и историей взаимодействия власти с обществом [1; 4].

Сравнительный анализ показывает, что: Красноярский край и Новосибирская область имеют одни из наиболее развитых систем стратегического и нормативного планирования в образовании. Например, в Красноярском крае действует Стратегия развития образования до 2035 г., поддержанная региональными законами и дорожными картами¹.

Республика Тыва и Забайкальский край, напротив, характеризуются фрагментарностью нормативной базы и менее четкой регламентацией

¹ Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области до 2035 г., утв. законом Кемеровской области от 26 декабря 2018 г. № 122-ОЗ.

механизмов реализации политики. Это приводит к институциональному разрыву между целями и практикой.

В регионах СФО наблюдаются существенные различия в степени влияния неформальных институтов: В Алтайском крае и Кемеровской области (Кузбассе) широко распространены неформальные каналы коммуникации между образовательными учреждениями и органами власти, что ускоряет решение текущих задач, но снижает прозрачность и подотчетность.

В Томской области, напротив, сформировалась относительно открытая академическая среда с элементами самоорганизации, влиянием университетского сообщества и устойчивыми общественными механизмами экспертизы решений [3].

Наиболее зрелые инфраструктурные институты развиты в Новосибирской и Томской областях, где активно функционируют образовательные кластеры, университетские консорциумы, региональные центры оценки качества образования.

В восточных регионах округа — таких как Иркутская область и Забайкальский край — инфраструктура менее развита, наблюдаются проблемы с кадровым обеспечением и обновлением материальной базы, особенно в сельских территориях.

Различия также наблюдаются в практиках взаимодействия между акторами: В Новосибирской и Томской областях активно развиваются государственно-частные партнерства в сфере профессионального образования (например, на базе технопарков, колледжей, вузов), внедряются дуальные модели подготовки кадров.

В Республике Алтай и Тыве уровень участия работодателей и населения в образовательной политике ограничен, а каналы обратной связи слабо институционализированы. Институциональные особенности образовательной политики в субъектах СФО представлены в таблице.

Институциональные особенности образовательной политики в субъектах СФО

Субъект РФ	Стратегическая нормативная база	Общественное участие	Образовательные кластеры	Уровень неформальных практик
Новосибирская область	Высокая	Высокое	Развито	Умеренный
Красноярский край	Высокая	Среднее	Формируется	Умеренный
Томская область	Высокая	Высокое	Развито	Низкий
Кемеровская область	Средняя	Низкое	Ограничено	Высокий
Республика Тыва	Низкая	Низкое	Отсутствует	Высокий

Региональные различия в институциональной среде СФО существенны и требуют дифференцированного подхода при разработке федеральных мер поддержки регионов в сфере образования.

Наиболее устойчивые и эффективные модели региональной образовательной политики демонстрируют те субъекты, где имеется сбалансированное сочетание развитых формальных институтов, открытой институциональной инфраструктуры и ограниченного влияния неформальных практик, подменяющих официальные процедуры.

Слаборазвитые институты общественного участия и партнерства в ряде субъектов округа сдерживают внедрение инновационных решений и ограничивают институциональную адаптивность к вызовам XXI в.

В регионах с высоким уровнем институционального развития (Новосибирская область, Томская область, Красноярский край) ключевой задачей является укрепление устойчивости и масштабирование лучших практик. Поэтому перспективно создавать цифровые платформы между регионами, где будут описаны различные образовательные модели — кампусы, кластеры, развитие сетевых программ, двойные квалификации. Очень важно собирать обратную связь от участников образовательного процесса: родителей, обучающихся при формировании образовательной политики.

В регионах со средним уровнем институционального развития (Кемеровская область, Иркутская область, Алтайский край) основное внимание следует уделить повышению прозрачности и согласованности работы институтов. Для этого необходимо актуализировать стратегические документы с учетом современных вызовов, включая цифровизацию, демографические изменения и потребности экономики. Важным шагом станет регламентация взаимодействия между региональными, муниципальными и образовательными учреждениями через типовые соглашения и стандартные процедуры. Также следует укрепить институты общественного участия, например, за счет создания функциональных попечительских советов и внедрения механизмов гражданского бюджетирования в сфере образования. Развитие цифровых платформ для сбора инициатив и мониторинга выполнения программ позволит повысить эффективность управления. Кроме того, целесообразно формировать специализированные команды в региональных министерствах образования, которые будут заниматься институциональным аудитом и обучением управленцев современным подходам [2].

В регионах с низким уровнем институционального развития (Республика Тыва, Республика Алтай, Забайкальский край) первоочередной задачей является создание базовых условий для функционирования формальных институтов и снижение зависимости от неформальных практик. Для этого рекомендуется разработать комплексные дорожные карты, охватывающие нормативную, управленческую, кадровую и инфраструктурную составляющие системы образования. Привлечение внешних

экспертов и образовательных агентств поможет ускорить внедрение изменений по модели «институционального шока». Важным этапом станет проведение аудита нормативно-правовой базы для выявления противоречий, дублирования и пробелов. Особое внимание следует уделить формированию устойчивых управленческих команд, в том числе через программы менторства с участием вузов и федеральных центров. Для апробации новых подходов можно запустить пилотные проекты в малых территориях с усиленной управленческой поддержкой, создавая, таким образом, модельные зоны опережающего развития.

Библиографический список

1. Заир-Бек Е. С., Ксенофонтова А. Н. Институциональный подход в исследованиях образования // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2012. № 4. С. 6–13.
2. Ким Т. Л., Меркурьев В. В., Коротин В. О. Теоретико-методические аспекты развития региональной системы подготовки инженерных кадров для экономики Кузбасса // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2025. № 2 (82). URL: <https://еее-region.ru/article/8204/> (дата обращения: 20.10.2025).
3. Косинский П. Д., Меркурьев В. В. Институциональные основы развития местного самоуправления: теоретические представления и реальность // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 5-3 (45). С. 83–86.
4. Косинский П. Д., Меркурьев В. В., Ким Т. Л. Развитие экономики ресурсного региона на основе агломераций // Уголь. 2025. № 8 (1196). С. 85–87.

М. В. Клейменов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Нейросети (искусственный интеллект) в вузе: социальные аспекты

Аннотация. В статье анализируются результаты социологического исследования, проведенного весной 2025 г. среди студентов и преподавателей Уральского государственного экономического университета (г. Екатеринбург, Россия) с целью выявления отношения к внедрению нейросетей в образовательную среду. Отмечается, что студенты и преподаватели сошлись во мнении, что нейросети в ближайшее время только частично заменят преподавателей в вузе. Уделено внимание соблюдению авторских прав при использовании нейросетей.

Ключевые слова: искусственный интеллект; нейросеть; преподаватель; студент.

Искусственным интеллектом (нейросетью или ИИ) называют специальные компьютерные программы, алгоритмы, воспроизводящие человеческие навыки в более ускоренном формате [2]. Не стоит думать о появлении человекоподобных роботов, поскольку главным органом,

выделяющим человека, является мозг, а не тело, которое может рассматриваться как значимое ограничение.

Повышение качества образования — это главная цель внедрения нейросетей (ИИ) [1]. Хотя иногда нейросети могут быть помехой для повышения качества образования, поскольку студенты могут заменять реальную учебную работу отходами нейросети.

В настоящее время люди опасаются экспансии нейросетей — не просто внедрения искусственного интеллекта в общественные процессы, но и вытеснения людей из многих сфер трудовой жизни [3]. Конечно, не стоит вопрос полной замены человеческого разума нейросетями, скорее искусственный интеллект должен быть помощником людей в критическом осмыслении реальности и взаимодействия с другими людьми.

Другой проблемой является непонимание людей о лимитах совершенства, когда нейросети займут определенное место в обществе, но и люди получают новые преимущества, поскольку будет необходимо совершенствование ИИ в связи с дальнейшим развитием [4].

Весной 2025 г. кафедра экономической теории и прикладной социологии УрГЭУ провела опрос, затрагивающий социальные аспекты. В опросе было два главных объекта исследования: студенты ($n = 294$) и преподаватели вуза ($n = 70$). Выборка соответствует генеральной совокупности объектов в университете.

Студенты вуза чаще использовали нейросети (77 %) в образовательном процессе, чем преподаватели (56 %). Немалая часть преподавателей (44 %) не пользовалась ИИ на момент опроса.

Студенты (71 %) чаще использовали нейросети для решения задач. На втором месте студенты пытались разобраться в сложной и непонятной теме (64 %). На третьем месте, с 40 до 45 %, студентов используют нейросети ради составления краткого содержания текста, для подготовки презентации и реферата, улучшения качества написанного текста, для написания выводов по тексту/таблице, для составления плана написания работы, для генерации идей относительно названия курсовой работы, статьи, проекта. На четвертом месте — для написания курсовой (34 %), для выполнения заданий по иностранному языку (32 %). На пятом месте — для подготовки теоретического обзора статьи (28 %), для составления списка использованной литературы (25 %), для подбора статистики (24 %). На шестом месте — для решения кейсов (18 %). Учащиеся вуза явно использовали нейросеть как помощника, своего рода калькулятор с возможностью объяснения полученного результата. Нельзя утверждать, что большинство студентов — ленивые ученики, поскольку ленивому студенту объяснения не нужны, а необходимы удовлетворительные отметки.

Преподаватели использовали нейросети для анализа данных (43,6 %), подготовки тестов для студентов (43,6 %), составления краткого содержания большого текста (43,6 %). На второе место преподаватели поставили подготовку практических заданий для студентов и подготовку презентации для учебных занятий — 38,5 %. Третье место разделили такие цели как улучшение качества написанного текста — 33 %, поиск научных материалов/источников — 31 %. На четвертое место преподаватели поставили подготовку конспектов лекций — 25 %, подготовку теоретического обзора научных статей — 25 % и перевод с/на иностранный язык — 23 %. Пятое место — подбор статистики и написание выводов по тексту/таблице (13 %) и составление списка использованной литературы (8 %).

Вклад искусственного интеллекта в конечный результат работы студенты и преподаватели оценили примерно одинаково: 42 % ответивших студентов и 47 % ответивших преподавателей оценили вклад ИИ в финальный результат их работ в 1–10 %. 22,3 % студентов и 29 % преподавателей — вклад в 25–50 %. И так получается, что после получения переработанного анализа от нейросети для студента/преподавателя необходимо встает задача проверки и дополнения.

Студенты более позитивно оценивают (73 %) применение нейросети в образовательном процессе, чем преподаватели (59 %). Студенты относятся к нейросетям как к эффективным инструментам современности, которые к тому же недостаточно хорошо освоены профессорско-преподавательским составом и системой высшего образования. 1,4 % студентов и 10,3 % преподавателей оценили нейросети как неэффективное средств. Примерно треть студентов (25 %) и преподавателей (31 %) нейтрально относятся к искусственному интеллекту. Феномен нейросетей еще недостаточно хорошо вошел в трудовую сферу. Скорее всего нужно еще несколько лет для получения максимально полного общественного мнения, построенного на обогащении информацией, о феномене ИИ в труде.

Для студентов, применяющих нейросети на момент опроса, искусственный интеллект важен функцией быстрого, мгновенного поиска (26 %). Нейросети облегчают работу и оптимизируют рутину учащихся (19 %). ИИ повышает креативность самих людей в написании работ, рефератов и дипломов (8,9 %). Нейросеть делает понятными сложные и крупные массивы данных и экономит времени самих людей (6,7 %). Во многие поисковые сервисы нейросети уже достаточно хорошо встраиваются, поэтому возможно переосмысление всей поисковой сферы: нейросети ассоциируются с поиском информации, хотя изначально они были настроены на обработку больших массивов информации.

Преподаватели, использующие нейросети, считают, что искусственный интеллект расширит профиль компетенций в образовательном процессе в университете (21 %). Нейросети могут разработать рабочие программы учебных дисциплин и фонды оценочных средств (14 %), поможет в систематизации и анализе больших данных. ИИ будет искать аргументированные ответы при решении спорных ситуаций и усложнении работы преподавателя по верификации информации (10,3 %). Нейросеть может встраиваться в подготовку заданий и экономия времени (6,9 %).

Вопрос о замене преподавателя вуза роботом стоит уже достаточно долго, эта тема даже отображалась в фантастических фильмах и телесериалах (например, сериал Лекс, первый сезон, 1997 г.). Большинство студентов (74 %) и преподавателей (81 %) полагают, что нейросети точно не заменят преподавателей. 17 % студентов и 11 % преподавателей считают, что замена может произойти в части некоторых функций преподавателя вуза в ближайшие три года. Только 3 % опрошенных студента видят полную замену преподавателя искусственным интеллектом в ближайшем будущем. Конечно, предугадать будущее всегда нелегко, но нам необходимо продолжать проводить социологические исследования по теме искусственного интеллекта.

Студенты (51 %) и преподаватели (28 %) в разной степени положительно относятся к тому, чтобы для обучения нейросетей без их согласия их работы могут быть использованы. 26 % студентов и 44 % преподавателей соответственно относятся отрицательно. Соответственно 23 % студентов и 27 % преподавателей затруднились ответить. Профессорско-преподавательский состав более тщательно относится к тому, чтобы их труд не был присвоен другими акторами в сфере труда.

Студенты (45 %) и преподаватели (46 %) считают, что авторские права на произведение нейросетей зависит от лицензионного соглашения. На втором месте расположились — пользователи (14 % и 14 %), авторы произведений (13 % и 11 %), нейросети (12 % и 6 %), разработчик нейросети (11 % и 14 %). Только 7 % и 9 % опрошенных указали общество, социум как держателя авторских прав. Опрошенные учащиеся вуза и профессорско-преподавательский состав понимают значение и действие юридических норм — существуют действующие лицензии, которые могут ограничивать свободу и распоряжение продуктами искусственного интеллекта.

Студенты (41 %) и преподаватели (61 %) полагают, что сейчас существует в нашей стране проблема недостаточной защиты авторских прав на произведения, использованные для обучения нейросети или сгенерированные ей. 39 % и 29 % соответственно затруднились дать ответ.

20 % студентов и 10 % преподавателей не согласны, что есть такая проблема.

В заключении необходимо отметить, что искусственный интеллект является животрепещущей темой ввиду радикального и инновационного характера. Университетские студенты и преподаватели не видят угрозы со стороны нейросети для профессии учителя высшей школы. Но при этом учащиеся и преподаватели вуза не сходятся во мнении об эффективности искусственного интеллекта в применении к образовательным процессам, в особенности в создании письменных работ (контрольных работ, рефератов, эссе, курсовых и дипломных). Преподаватели более скептически относятся к внедрению нейросетей в высшее образование.

Библиографический список

1. *Айснер Л. Ю., Давыденко С. В., Лисина Л. Г., Наумов О. Д.* Перспективы развития искусственного интеллекта в современной системе образования // *Казанская наука*. 2024. № 8. С. 11–13.

2. *Зимин Ю. С., Каспаров И. В., Строганов Д. А.* Искусственный интеллект в образовании: поиск сбалансированной модели использования // *Russian Journal of Education and Psychology*. 2024. Т. 15, № 1-2. С. 418–423.

3. *Левашов В. К., Гребняк О. В.* Экспансия искусственного интеллекта: ожидания и настроения граждан // *Социологические исследования*. 2024. № 12. С. 13–23.

4. *Яковенко А. В.* Человек и общество сквозь призму искусственного интеллекта // *Социологические исследования*. 2024. № 3. С. 135–144.

Е. Г. Корнильцева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Цифровизация социальной сферы: проблемы и перспективы

Аннотация. В статье обозначены основные проблемы и перспективы использования цифровых технологий в социальной сфере. Рассматривается значимость коммуникации с населением в цифровой среде при принятии управленческих решений. Подчеркивается связь социального сектора с рынком труда.

Ключевые слова: рынок труда; социальная сфера; цифровые технологии; информация.

Социальная сфера связана с рынком труда посредством взаимодействия: именно она создает условия для восстановления рабочей силы и удовлетворения запросов населения, а также реагирует на проблемы, связанные с безработицей. Цифровизация этого сектора открывает новые перспективы помощи гражданам, что особенно важно для лиц с ограниченными возможностями здоровья и жителей отдаленных регионов.

Данная тема представлена в работах отечественных исследователей Н. В. Романовой, О. В. Сидоровой, Т. В. Никулиной, Е. Б. Стариченко, описывающих положительный опыт применения цифровизации в социальной сфере. В статьях С. А. Сафонова, Е. В. Зандер, М. В. Фирсова, М. В. Вдовиной, Л. И. Савинова и др. анализируется специфика цифровизации социальной сферы и вытекающие из этого процесса результаты. Цель: выявление основных проблем и перспектив использования цифровых технологий в социальной сфере.

Среди перспектив внедрения цифровых технологий эксперты отмечают возможность повышения культурного уровня населения, автоматизацию сервисов уведомлений об оказанных услугах (выписки из данных Росреестра, пенсионного фонда, транзакции и пр.). Подобная практика уже реализуется, но не в полной мере.

Среди зон роста в социальной сфере посредством использования цифровых технологий особо можно выделить область здравоохранения. Например, к системе электронного взаимодействия подключено около 55 % организаций здравоохранения, где 15 % услуг по выдаче листов оказывается дистанционно, показатель ежемесячно растет¹. Подобная практика предоставляет медицинскому персоналу возможность оформлять документы о временной нетрудоспособности, заверяя их цифровой подписью, при этом пациент не тратит время на прием в поликлинике, минимизируется опасность потери документов.

Среди перечисленных в отечественной литературе недостатков присутствует мнение о вытеснении знаний информацией за счет применения технологий больших данных, в результате чего привычные знания трансформируются в упрощенную модель [2]. Проблема также заключается в ограниченном применении электронного документооборота, содержащего цифровую подпись, поскольку необходимы новые методы идентификации граждан и проверки документов на подлинность [3].

Дополнительно специалисты выделяют такие угрозы использования цифровых процессов, как «цифровое неравенство», где есть риск сосредоточения инструментов только у определенных категорий граждан с ограничением доступа к информации для других. Также при увеличении количества новых профессий возникает опасность исчезновения в ближайшее время целого ряда специалистов: кассира, бухгалтера, финансиста и пр. [1].

Эксперты пришли к выводу, что при развитии цифровых процессов в области социальных услуг, государству необходимо взять на допол-

¹ Рыженкова Ю. Цифровая трансформация госуслуг // Центральная профсоюзная газета «Солидарность». 2019. 9 окт. URL: <https://www.solidarnost.org/articles/tsifrovaya-transformatsiya-gosuslug.html> (дата обращения: 11.09.2025).

нительный контроль корректность информации в электронном формате [4]. В настоящее время повысился уровень информированности граждан в области прав на социальное обеспечение, что можно связать с широким внедрением в жизнь информационно-цифровых технологий.

Во многих научных публикациях подчеркивается важность получения обратной связи от граждан при взаимодействии государственных и общественных интересов. Сейчас коммуникация с населением в Интернете стала основой при принятии многих управленческих решений. Задачи, стоящие перед компаниями, состоят в сокращении срока реагирования на запросы и повышении качества ответной реакции, чтобы люди получали реальную пользу от коммуникации с органами власти. По мнению замглавы АНО «Диалог Регионы» В. Никишина, перспектива развития цифровых процессов заключается в необходимости наличия механизма по подобию Центра Управления Регионами в каждом муниципалитете: именно такой инструмент способствует деятельности государственных структур по эффективной работе с населением¹.

Также перспективными для социальной сферы в России станут разработки интеграционной платформы по сбору данных и использование предиктивной аналитики при создании прогнозов. Правительство представило стратегические инициативы социально-экономического развития, в которых особое внимание уделяется клиентоориентированности. Важным элементом создаваемой системы станет модуль обратной связи — инструмент по сбору отзывов и оценок работы сотрудников государственных структур. Специалисты подчеркивают важность внедрения передовых методов работы с откликами граждан. В основе деятельности государственных служащих должна лежать ориентация на человека, и их присутствие в социальных сетях должно стать обязательным условием коммуникации².

Специалисты в СМИ высказывают предположение о дальнейшем развитии цифровых медицинских услуг. Предлагается обеспечить граждан полным доступом к электронным медицинским картам и результатам обследований, а также оснастить все медицинские организации сервисами проведения видеоконференций. Пациентам из группы риска могут быть предоставлены мобильные персональные телемедицинские устройства для регулярного мониторинга состояния здоровья. Кроме того, предлагается внедрить технологии искусственного интеллекта во все медицинские информационные системы. Проблема подобного внед-

¹ *Человекоцентричность: «Диалог» повышает стандарты работы с обратной связью* // Повестка дня. 2022. 19 июля. URL: <https://agenda-u.org/news/chelovekocentricnost-dialog-povyshaet-standarty-raboty-s-obratnoy-svyazyu> (дата обращения: 11.09.2025).

² Там же.

рения состоит в том, что на текущий период не все граждане имеют доступ к Интернету, а распространение цифровых процессов в организациях иногда затруднено из-за отключения Интернета. К тому же часть пожилых граждан предпочитают бумажные носители электронным: в этом заключена дополнительная сложность. Вопрос внедрения искусственного интеллекта требует тщательного анализа, поскольку необходимо определить, кто и как обучает искусственный интеллект, на каких данных это обучение происходит, кто принимает окончательное решение и т. д.

Государственные меры обеспечения безопасности персональных данных несколько противоречат задачам, приведенным выше, поскольку Интернет — один из самых уязвимых сегментов, где регулярно происходят кибератаки, отражающиеся на передаваемых данных.

Полноценное использование госуслуг — один из самых перспективных инструментов в цифровизации социальной области, который позволит снизить время, затраченное гражданами на решение необходимого вопроса. Однако, на практике возникают риски и угрозы для граждан со стороны мошенников, поскольку спектр предоставляемых услуг достаточно широк, ведь получив информацию о человеке, можно заказать справки о наличии имущества, налогах и взять кредитные средства¹. Решение такой задачи на сегодняшний день специалисты видят в дополнительной аутентификации кодом из приложения, которое нужно скачать и установить на телефон: перехватить такой код удаленно невозможно, иной вариант — подтверждение входа с помощью биометрии, который достаточно сложно подделать².

Таким образом, при использовании цифровых технологий в социальной сфере государству следует контролировать достоверность передаваемой информации, представленной в электронном формате и развивать сервисы на основе партнерства совместно с бизнесом.

Библиографический список

1. Акиндинов В. В., Лосева А. С., Акиндинов К. В. Профессии в цифровой экономике // Наука и образование. 2022. Т. 5, № 4. URL: <http://opusmgau.ru/index.php/see/article/view/5202> (дата обращения: 10.09.2025).

2. Жулего В. Г., Балякин А. А., Нурбина М. В., Тараненко С. Б. Цифровизация общества: новые вызовы в социальной сфере // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 9 (ч. 2). С. 36–43.

¹ «Безопасность» Госуслуг: пока кто-то развенчивает мифы, вот вам реальность // Хабр. 2021. 23 дек. URL: <https://habr.com/ru/articles/597321/> (дата обращения: 11.09.2025).

² Гостищева А. Назван самый опасный способ входа на «Госуслуги» // Выберу. 2023. 4 окт. URL: https://www.vbr.ru/banki/novosti/2023/10/04/samii-opasnii-sposob-vhoda-na-gosyslygi/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 10.09.2025).

3. *Романова Н. В.* Цифровизация услуг в социальной сфере: проблемы и перспективы // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2020. Т. 1, № 31. С. 58–65.

4. *Сидорова О. В.* Современные информационные технологии в управлении социально-экономической системой региона // Государственное регулирование социально-экономических процессов: теории и практики применения: сб. тр. участников рос. науч.-практ. конф. (Уфа, 26 апреля 2017 г.). Уфа: Аэтерна, 2017. С. 47–51.

А. А. Кравцова

Международный институт дизайна и сервиса, г. Челябинск

«Школа наставников» — эффективная модель по удержанию молодых работников на производственном предприятии

Аннотация. В статье исследуются вопросы адаптации студентов средних специальных профессиональных образовательных учреждений на рабочих местах и проблема их удержания на предприятиях. Отмечается, что при сложившемся остром кадровом дефиците промышленные предприятия ориентированы на массовый прием молодых специалистов, поскольку они обладают актуальными знаниями. Предлагается эффективная модель адаптации и удержания молодых сотрудников на машиностроительном предприятии.

Ключевые слова: наставничество; адаптация персонала; удержание молодых специалистов; обучение; цифровое наставничество.

Наставничество — система поддержки молодых специалистов, направленная на профессиональное развитие и адаптацию в компании. ПАО «Машиностроительный завод имени М. И. Калинина» — ведущий завод оборонной промышленности России с мощной производственной базой, перед которым встает задача не только привлечения, но и удержания молодых специалистов через программу наставничества. Завод активно отслеживает тенденции на рынке труда и сотрудничает с учебными заведениями. Согласно анализу ПАО «МЗИК», доля молодых сотрудников составляет около 35 % от общей численности персонала 6 090 чел., что говорит о том, что предприятие активно привлекает специалистов среднего звена.

Предприятия внедривших систему наставничества отмечают, что на 17,0 % увеличилось количество молодых сотрудников в «Уралвагонзавод», на 6,3 % снизилось количество уволившихся работников в «РЖД», на 85,0 % новых сотрудников выполняют нормы выработки на «Заводе им. В. А. Дегтярева»¹.

¹ *Кригер М.* Хорошо забытое старое: наставничество 2.0 // VC.ru. 2022. 16 июня. URL: <https://vc.ru/hr/444052-horosho-zabytoe-staroe-nastavnichestvo-20> (дата обращения: 09.04.2025).

В рамках проектной работы мы изучили лучшие практики наставничества на промышленных предприятиях Уральского федерального округа (УрФО) (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

**Анализ лучших практик по наставничеству
на промышленных предприятиях УрФО**

Предприятие	Программа	Содержание программы
АО «ЧРЗ „Полет“»	«Организация наставничества для студентов-практикантов»	1. Ознакомительный модуль — знакомство с предприятием. 2. Профессиональный модуль — привлечение практиканта к работе и индивидуальное адаптирование программы наставничества под каждого подопечного
АО «Первоуральский новотрубный завод»	«Система дуального образования»	Знакомство студентов с производством на протяжении всего обучения в колледже. Наставник получает четкий план работы, где указаны необходимые навыки для практиканта. 30 % — теоретическое изучение; 70 % — на производстве
ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	«Система молодого рабочего»	Прохождение стажировки, собеседований, тренингов; прохождение обучения в «Школе безопасности»; получение специальной памятки; обеспечение спецодеждой с отличительной символикой

Примечание. Составлено по: [1; 2].

Таким образом, бенчмаркинг аналогичных решений показал, что успешная модель основана на индивидуальном подходе и сочетает теорию с практикой в виде интерактивных видео, кейсов и цифровой поддержки¹.

Для решения задачи по привлечению и удержанию молодых специалистов ПАО «МЗИК» рекомендуем три типа наставничества: традиционное, обратное и цифровое.

Предлагаем критерии по отбору наставников (рис. 1), которые будут проходить обучение через курсы.

¹ Ростех подготовит тысячу наставников для промышленных предприятий к 2026 г. // Союз машиностроителей России. 2024. 18 апр. URL: <https://soyuzmash.ru/news/companies-news/rostekh-podgotovit-tysyachu-nastavnikov-dlya-promyshlennykh-predpriyatiy-k-2026-godu/> (дата обращения: 09.04.2025).



Рис. 1. Критерии по отбору наставников

Основные этапы наставничества включают знакомство с производством — экскурсии, встречи, учебные проекты, что, по мнению 94 % студентов, помогает связать теорию с практикой. Для каждого студента будет разработан индивидуальный план развития на основе тестирования. Практика включает кейсы и реальные задания, предусмотрены поощрения — грамоты, бонусы, премии.

Внедрение цифрового обучения через мобильное приложение ПАО «МЗИК» с квизами, видеоуроками и вебинарами — оно повышает удержание знаний до 60 % против 10 % при традиционном обучении¹. В программе «Школа наставников» будет организован контроль процесса и поощрение наставников.

По диаграмме Ганта реализация программы наставничества реализуется с апреля 2025 г. по январь 2026 г. (рис 2).

Финансовые затраты составят 2,4 млн р. на запуск + 300 тыс. р. в год на поддержку проекта.

¹ *Статистика* и тенденции онлайн-обучения // Websiterating. URL: <https://www.websiterating.com/ru/blog/research/online-learning-statistics/> (дата обращения: 09.04.2025).

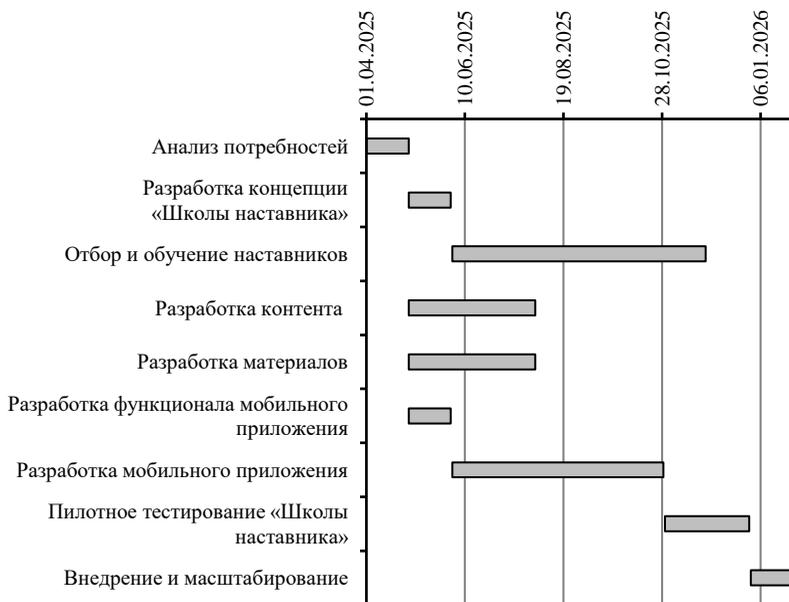


Рис. 2. Диаграмма Ганта проекта «Школа наставников»

Основными рисками проекта могут быть организационные, форс-мажорные и финансовые. Для их снижения предложены меры: поэтапное внедрение, внедрение гибких методологий управления, разработка резервных стратегий.

В результате внедрения предложенной модели «Школа наставников» предприятие сможет развивать компетенции наставников, адаптировать и удерживать молодых специалистов СПО, привлекать высококвалифицированных рабочих к наставнической деятельности (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Показатели эффективности наставничества до и после реализации проекта на примере АО «ЧРЗ „Полет“»

Показатели до проекта	Показатели после проекта
Отсутствие мотивации к наставничеству у сотрудников с низкими окладами	88 подготовленных наставников по более чем 30 профессиям
Нежелание наставников заниматься разработкой и согласованием программы, «бумажной работой»	Подготовлено более 55 практикантов
Затруднения в процессе привлечения квалифицированных рабочих и инженеров извне	87 % успешного прохождения этапа наставничества

Показатели до проекта	Показатели после проекта
Нехватка выпускников учебных заведений	63 % отработали не менее года после завершения наставничества
Высокий показатель текучести персонала	Снижение текучести персонала на 7 %
Нехватка выпускников учебных заведений	63 % отработали не менее года после завершения наставничества
Высокий показатель текучести персонала	Снижение текучести персонала на 7 %
Большое количество носителей критически важных знаний пенсионного и предпенсионного возраста	На 38 % сократилось количество увольнений в первый год работы
	+4 % рост индекса вовлеченности персонала
	+16 % по показателю «Инициативность в работе»

Примечание. Составлено по: Презентация предприятия АО «ЧРЗ „Полет“». URL: <https://clck.ru/3JfKXm> (дата обращения: 09.04.2025).

Реализация проекта модели «Школы наставников» для ПАО «МЗИК» позволит предприятию повысить вовлеченность наставников, удержание молодых специалистов, а также не только сохранить, но и приумножить свой кадровый потенциал.

Библиографический список

1. *Литвина Ж. В., Минюк Е. В.* Опыт внедрения дуальной системы обучения в России в ходе реализации проекта «Будущее белой металлургии» // Техническое регулирование в едином экономическом пространстве: сб. ст. IV Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Екатеринбург, 19 мая 2017 г.). Екатеринбург: РГППУ, 2017. С. 208–212.

2. *Управление привлечением, повышением вовлеченности и производительности труда персонала предприятий и организаций Свердловской области / С. Б. Долженко, Т. А. Кансафарова, А. Ю. Коковихин и др.* Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. 261 с.

Научный руководитель: И. С. Полушина,
кандидат экономических наук, доцент

Е. Д. Кузьменко

*Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. М. Туган-Барановского, г. Донецк*

Анализ методов оценки персонала предприятия

Аннотация. Статья посвящена исследованию методов оценки персонала, определяющих кадровый потенциал предприятий. Рассмотрены преимущества и недостатки различных методов. Подчеркнута важность адаптации используемых инструментов к особенностям предприятий.

Ключевые слова: методы; классификация; оценка; преимущества; недостатки.

Актуальность проводимого исследования предопределена тем фактом, что процедура оценки персонала предоставляет сведения, необходимые для анализа кадрового потенциала организации и определения потребности в повышении квалификации сотрудников. Полученные данные служат основой для принятия эффективных управленческих решений и решения существующих проблем в компании.

В настоящее время существует широкий спектр методов оценки персонала, каждый из которых ориентирован на решение конкретной задачи (см. таблицу).

Эти методы варьируются по времени проведения, субъектам и объектам оценки. С одной стороны, разнообразие подходов расширяет возможности выбора наиболее подходящего инструментария. С другой стороны, это может затруднить процесс принятия решений. Важно отметить, что любой выбранный метод должен быть адаптирован к целям организации и ее специфике, поскольку его практическая реализация может значительно различаться в зависимости от контекста [3].

Оценка персонала, представляет собой многогранный процесс, ориентированный на всесторонний анализ качеств работников с целью достижения стратегических целей организации. В частности, оценка руководителей высшего звена требует использования специализированных методов, направленных на выявление стратегического мышления, лидерских качеств и способности принимать эффективные управленческие решения в условиях неопределенности. В этом контексте особое значение приобретает оценка достижения поставленных целей, а также анализ влияния принимаемых решений на ключевые показатели деятельности организации. Для оценки сотрудников, занимающих позиции, связанные с выполнением операционных задач, акцент делается на оценке профессиональных навыков, умения работать в команде и способности эффективно решать поставленные задачи. В этой связи на рисунке представлены методы, применяемые для оценки персонала различного уровня [2; 6].

Методы оценки персонала

Метод	Суть	Достоинства	Недостатки	Результат
Управление результативностью	Оценивает результаты, методы и компетенции сотрудников. Планируется карьера сотрудника	Сотрудник понимает критерии успешности работы до начала выполнения задач; предоставление обратной связи; предусматривает развитие и обучение сотрудника	Большие временные затраты; данный метод применим в компаниях с развитой корпоративной культурой	Экспертное заключение
360 градусов	Системный опрос сотрудников (руководителя, подчиненных, коллег и клиентов)	Объективная, всесторонняя оценка; активная обратная связь	Оцениваются компетенции и в меньшей степени результаты деятельности; требуется высокая степень конфиденциальности	Экспертное заключение
Аттестация	Оценка соответствия уровню труда, потенциала и качеств сотрудника требованиям занимаемой должности	Проработанность, принятие юридических решений по итогам; коллегиальность решения; оценка квалификации работника и результатов его труда, уровня знаний и практических навыков, деловых и личностных качеств	Негативное восприятие метода работниками; использование для всех категорий персонала; большие временные затраты; отсутствие обратной связи между работниками	Экспертное заключение
Матричный метод	Для каждой должности составляется таблица-матрица, в которой прописаны необходимые деловые и личностные качества работника	Индивидуальный подход к каждой должности; дает возможность сотруднику понять, какие качества наиболее востребованы	Трудоемкость в использовании; значительные затраты времени на составление таблицы и согласование баллов	Экспертное заключение
PM	Выстраивает прозрачную систему, мотивирующую сотрудников к эффективной работе и росту компании	Четкое понимание критериев оценки и места сотрудника в компании. Ориентирован на долгосрочное обучение и развитие персонала. Способствует трансляции корпоративной культуры через компетенции.	Требует больших затрат времени и большой предварительной работы. Сложно заранее оценить soft skills сотрудника	Планируется карьера сотрудника и выявляются области развития

Окончание таблицы

Метод	Суть	Достоинства	Недостатки	Результат
		Ориентирован на карьерное продвижение как по горизонтали, так и по вертикали. Помогает выявить потребности в обучении и определить, какие навыки нужно подтянуть		
Оценка ключевых показателей эффективности	Определяются ключевые показатели, для которых задаются вес и три уровня эффективности. Результат отражает степень выполнения или перевыполнения нормы	Эффективная система мониторинга, фокусирование на достижении определенной цели, возможность самоконтроля	Большие временные и трудовые затраты на подготовительную работу. Сложность в разработке	Автоматизированное заключение
Управление по целям	Совместная постановка задач руководителем и сотрудником и оценка результатов по прошествии отчетного периода	Определение критерия успешности выполнения работы до начала выполнения задач, учет стратегии предприятия, понимание сотрудниками критериев успешности работы, повышение эффективности деятельности предприятия	Субъективность оценки. ориентация на прошлые заслуги, а не на развитие	Автоматизированное заключение
Ассесмент-центр	Оценка компетенций человека на основе наблюдения его поведения в деловых играх	Наиболее объективная оценка, позволяющая определить потенциал сотрудника; позволяет выявить соответствие работника корпоративной культуре; наглядно показывает все преимущества и недостатки сотрудника	Значительные финансовые затраты; затраты времени на подготовку и проведение; высокий уровень стресса при получении обратной связи	Экспертное заключение

Примечание. Составлено по: [1; 4; 5; 6; 7].

<i>Руководитель высшего звена</i>	<i>Руководитель среднего звена</i>	<i>Руководитель низшего звена</i>	<i>Рядовой сотрудник</i>
Оценка выполнения задач	Матричный метод	Матричный метод	Ранговый метод
Интервью	Оценка выполнения задач	Метод системы произвольных характеристик	Метод балльной оценки
Аттестация	Групповая дискуссия	Метод «360 градусов»	Метод свободной балльной оценки
Ассесмент-центр	Интервью	Групповая дискуссия	Интервью
Управление результативностью (PM)	Тестирование	Интервью	Тестирование
	Аттестация	Тестирование	Аттестация
	Метод эталонов	Аттестация	Система группировки
	Ассесмент-центр	Метод эталонов	Метод дневников
	Управление по целям (MBO)	Управление по целям (MBO)	
	Управление результативностью (PM)	Управление результативностью (PM)	

Методы, применяемые для оценки персонала разного уровня¹

В заключение отметим, что эффективная система оценки персонала является неотъемлемым элементом современной стратегии управления человеческими ресурсами, позволяющим организациям выявлять, развивать и эффективно использовать потенциал своих сотрудников.

Библиографический список

1. *Апресян Е. Г., Николаева Г. Н.* Формирование алгоритма оценки персонала организации // *Дискурс*. 2018. № 10. С. 133–147.

¹ Составлено по: [2; 6].

2. Болдырева Н. В., Тихонова Я. М., Мишунина Е., Храмов Б. А. Современные технологии и методы оценки персонала: плюсы и минусы // Вестник Института мировых цивилизаций. 2019. Т. 10, № 2 (23). С. 46–57.

3. Клементьева М. Г. Теоретические основы оценки персонала // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2003. № 2. С. 20–28.

4. Лебедева Т. Е. Совершенствование методов оценки персонала туристской организации // Наука Красноярья. 2019. Т. 8, № 4-3. С. 34–39.

5. Подвербных О. Е., Тихонов А. И., Кукушкин С. Г. Профессиональные стандарты в оценке персонала ракетно-космического предприятия // Московский экономический журнал. 2018. Т. 3, № 5-2. С. 32.

6. Романадзе Е. Л., Семина А. П. Обзор методов оценки персонала в современных организациях // Московский экономический журнал. 2019. № 1. С. 602–610.

7. Семина А. П., Федотова М. А. Обзор обучения персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления // Управление персоналом аэрокосмической отрасли: сб. тез. докл. науч.-практ. конф. МАИ (Москва, 15 апреля 2016 г.). М.: Логос, 2016. С. 78–80.

Научный руководитель: С. М. Баранцева,
кандидат экономических наук, доцент

В. Н. Мамяченков

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Оплата женского труда в СССР

Аннотация. Статья посвящена достаточно актуальной и недостаточно разработанной в отечественной историографии теме женского труда. С опорой на законодательно-нормативную базу бывшего СССР, публицистическую литературу и материалы, представленные в сети Интернет, автором делается вывод, что, несмотря на формальные гарантии советского законодательства о равной оплате за равный труд, на практике по отношению к женщинам имела место гендерная дискриминация.

Ключевые слова: СССР; женский труд; заработная плата; гендерная дискриминация.

Статья является продолжением серии исследований автора, посвященных особенностям трудовых отношений в Советском Союзе [1; 2]. При этом повышенное внимание уделяется особенностям использования женского труда и в настоящей работе затронуты вопросы оплаты труда. Исследование базируется на данных о трудовой деятельности члена семьи автора — Мамяченковой Александры Ивановны.

Тема «гендерного разрыва в оплате труда» относится к разряду «вечных» проблем человечества, которая не разрешилась до сих пор (по крайней мере, в большинстве стран). Поэтому данная тема до сих пор служит предметом научных исследований ученых-социологов, экономистов и историков, в том числе и в России [3].

Автор лично сталкивался с гендерной дискриминацией, когда дело касалось зарплаты. Известно, что молодым специалистам, окончившим вуз и пришедшим по распределению на предприятие, оклады назначались по-разному: девушкам — 115 р. в месяц, юношам — 120 р. И подобная дискриминация наблюдалась не только в «окладной» системе оплаты труда. Известен случай из личного опыта автора (1982 г.), связанный с ситуацией на сборочном участке 14-го цеха Свердловского завода точной механики: цеховой нормировщик пришел к выводу, что трудоемкость сборки двигателя для фена «Кудесник» явно завышена и, в результате, соответствующие расценки снизились. Как выяснилось позже, слесари-мужчины, долгое время державшие монополию на сборку «движков», вдруг потеряли к этой операции всякий интерес и руководству пришлось привлекать к этой работе слесарей-женщин.

Изучение расчетных книжек «для работающих в государственных, кооперативных и общественных предприятиях», принадлежащих Александру Ивановне выявило интересные факты¹. Книжки охватывали период с 1954 по 1987 г.; ввиду отсутствия других носителей в эти книжки бухгалтерии предприятий и организаций заносили сведения о трудовой деятельности работников. Такими сведениями были: подразделение работника, его должность, количество отработанных за определенный месяц дней, размер зарплаты и различных удержаний, продолжительность отпуска и, наконец, сумма, причитающаяся к выплате.

Александра Ивановна работала в должности «работника массового пошива» — швеей. С 1946 г. на свердловской фабрике «Одежда». Ее зарплата была сдельной и, в разные месяцы составила от 305 до 650 р., а в среднем — что-то около 400 р. с небольшим. Для сравнения: в это самое время средняя зарплата рабочих в промышленности в стране составила 772 р. в месяц². При этом государство ежемесячно удерживало налог на бездетность (6 %), отчисления в счет государственного займа — 30 р. (ненавязчиво-принудительного характера), а также вычеты за допущенный брак в работе. Взамен начислялась доплата за работу в ночные часы и простои (допущенные не по вине работника). Эти начисления были совсем небольшими и составляли в сумме не более 10 р.

Автор статьи родился 9 октября 1954 г. и в этом же месяце, судя по расчетной книжке, Александра Ивановна смогла отработать 4 дня. И уже в конце ноября она снова приступила к работе, поскольку денег

¹ Расчетные книжки А. И. Мамяченковой для работающих в государственных, кооперативных и общественных предприятиях за 1954–1987 гг.

² *Исторические материалы* / Статистическая таблица ЦСУ СССР «Среднемесячная денежная заработная плата рабочих и служащих по отраслям народного хозяйства СССР в 1940, 1945, 1950–1955 гг.». URL: <https://istmat.org/node/18454> (дата обращения: 16.09.2025).

в семье катастрофически не хватало. В 1959 г. Александра Ивановна имела уже двух детей и была вынуждена закончить свою «швейную» деятельность. Она перешла на новую работу — нянечкой в детский сад № 288, расположенный на ул. Гагарина. В то время это был единственный способ получить путевку в детский сад. Ей выплачивалась мизерная зарплата в 30 р. (300 р. «старыми» деньгами).

Следующим местом работы Александры Ивановны стал Свердловской камвольной комбинат: в 1966 г. она устроилась чистильщицей второго разряда с повременной оплатой 32,4 к. в час и работала на комбинате до самой пенсии, до 1988 г. (ушла на пенсию в возрасте почти 70 лет). За эти годы она не раз меняла профессию — мерильщица, транспортноразборщица и т. д.; ее зарплата прирастала. К примеру, за январь 1967 г. она отработала 177 ч и получила на руки 63 р. 27 к. А через 10 лет, в январе 1977 г., ее почасовая оплата составила уже 47,9 коп., а в расчет за месяц она получила 84 р. 93 к. Таким образом, в течение десяти лет зарплата росла темпами 3,4 % в год. Для сравнения, в это же время студенты дневного отделения СИНХа (предшественник УрГЭУ) получали стипендию в 40 р. в месяц. К январю 1987 г. Александра Ивановна получала за каждый отработанный час уже 50,2 к. В итоге с доплатами за работу в ночное время, за сдельную оплату труда, за работу «на экспорт», с премиальными и «уральскими» она за месяц получила на руки целых 114 р. 17 к.

В заключении, следует отметить, что гендерный разрыв в оплате труда с Советском Союзе был всегда. Как показали результаты изучения расчетных книжек Александры Ивановны Мамяченковой, он мог составлять довольно значительные суммы. Гендерная дискриминация в оплате труда, по мнению автора, еще долго будет иметь место в трудовых отношениях.

Посвящается Мамяченковой Александре Ивановне

Библиографический список

1. *Мамяченков В. Н.* Политика советского государства в сфере трудовых отношений в 1940-х — начале 1950-х гг.: как заставить людей работать? (на материалах Свердловской области) // Научный диалог. 2017. № 4. С. 168–187.

2. *Мамяченков В. Н.* Ужесточение трудового законодательства советским государством накануне Великой Отечественной войны: причины, последствия и уроки на будущее // Достойный труд — основа стабильного общества: материалы XIV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 10–12 ноября 2022 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. С. 173–177.

3. *Роцин С. Ю., Емелина Н. К.* Мета-анализ гендерного разрыва в оплате труда в России // Экономический журнал ВШЭ. 2022. Т. 26, № 2. С. 213–239.

Д. С. Мандриков

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Теоретические основы формирования HR-бренда компании и результаты исследования предпочтений работников

Аннотация. В статье раскрываются основные подходы к понятию HR-бренда и его ключевому элементу — EVP. Рассмотрены модели формирования HR-бренда, а также результаты исследования АНО «Россия — страна возможностей», выявившего критерии выбора работодателя и причины смены работы. Показано, что сильный HR-бренд становится инструментом повышения конкурентоспособности компании на рынке труда.

Ключевые слова: HR-бренд; управление персоналом; цифровизация; рынок труда; вовлеченность.

В настоящее время конкуренция за квалифицированные кадры усиливается, и традиционные методы привлечения персонала постепенно теряют эффективность. В этих условиях HR-бренд компании становится не только имиджевым, но и стратегическим ресурсом, влияющим на удержание сотрудников, вовлеченность и социально-экономические результаты организации [1; 2].

Понятие «бренд работодателя» (employer brand) было впервые предложено С. Бэрроу и Т. Амблером и определяется как совокупность функциональных, экономических и психологических выгод, ассоциируемых с конкретным работодателем (см.: [3]). Ключевым элементом HR-бренда является Employee Value Proposition (EVP) — уникальное ценностное предложение работодателя, включающее материальные (заработная плата, льготы) и нематериальные (корпоративная культура, карьерное развитие, баланс работа — жизнь) компоненты. Современные модели HR-брендинга (К. Бэкхаус и С. Тику; С. Москаленко и Е. Ступина; Р. Мансуров) выделяют несколько этапов: диагностика текущего состояния бренда, разработка EVP, стратегическое планирование коммуникаций, реализация и мониторинг эффективности [2]. При этом подчеркивается важность согласованности внешнего позиционирования с внутренним опытом сотрудников.

Результаты исследования предпочтений работников

В 2024 г. АНО «Россия — страна возможностей», штабфинговая группа «АНКОР» и исследовательский холдинг «РОМИР» провели масштабное исследование среди более чем 21 тыс. респондентов, включая 500 работодателей. Его результаты позволяют выявить факторы, наиболее значимые для работников при выборе места работы¹.

¹ Презентация результатов исследования «Талантист» 2024 // Ancor35. 2024. 27 апр. URL: <https://ancor.ru/press/news/prezentatsiya-rezultatov-issledovaniya-talantist-2024/> (дата обращения: 02.09.2025).

Ключевые критерии выбора работодателя (2023–2024 гг.): заработная плата — 82,7 %; финансовая стабильность компании — 74 %; долгосрочная занятость — 3-е место в рейтинге; баланс работы и личной жизни повысил значимость по сравнению с 2023 г.; социальная ответственность работодателя осталась на последнем месте.

Причины смены работы в 2024 г.: низкий уровень заработной платы — 41 %; отсутствие удовлетворения от работы — 31 %; чрезмерная нагрузка — 25 %.

Таким образом, исследование подтверждает, что материальные факторы остаются доминирующими при выборе работодателя, однако все большую роль приобретают нематериальные компоненты EVP, такие как качество корпоративной культуры и возможности развития.

Анализ теоретических моделей HR-брендинга и результатов исследования АНО «Россия — страна возможностей» показывает, что формирование HR-бренда должно опираться на сочетание материальных и нематериальных факторов. Сильный HR-бренд позволяет компаниям привлекать и удерживать персонал, снижать издержки на подбор, повышать вовлеченность сотрудников и усиливать конкурентоспособность. В условиях цифровизации особое значение приобретает интеграция HR-бренда в digital-среду, что делает его инструментом стратегического управления человеческими ресурсами.

Библиографический список

1. *Армстронг М., Тейлор С.* Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2018. 1040 с.
2. *Мансуров Р.* HR-брендинг: как повысить эффективность персонала. СПб.: БХВ-Петербург, 2011. 224 с.
3. *Backhaus K., Tikoo S.* Conceptualizing and Researching Employer Branding // Career Development International. 2004. Vol. 9, iss. 5. P. 501–517.

А. И. Матвеева, М. Е. Кичев

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Риски дискриминации и алгоритмической предвзятости при использовании искусственного интеллекта в HR-менеджменте

Аннотация. В статье исследуются риски, возникающие при использовании искусственного интеллекта в HR-менеджменте. Анализируются механизмы воспроизводства предвзятых решений в цифровых системах подбора, оценки и продвижения персонала, социально-экономические последствия их применения. Рассматривается комплекс мер по снижению дискриминационных эффектов. Обосновывается необходимость разработки этических и правовых регуляторов в области применения искусственного интеллекта в управлении человеческими ресурсами.

Ключевые слова: алгоритмическая предвзятость; дискриминация; искусственный интеллект; HR-менеджмент; рынок труда; цифровизация; этика; инклюзия.

Стремительное проникновение технологий искусственного интеллекта в сферу управления человеческими ресурсами становится одной из ключевых тенденций цифровой трансформации современного рынка труда. Алгоритмические системы используются не только для обработки резюме и отбора кандидатов, но и для оценки продуктивности, анализа эмоционального состояния сотрудников, прогнозирования текучести кадров и принятия решений о продвижении. По данным PwC, около 40 % международных организаций уже применяют технологии искусственного интеллекта в HR-функциях, включая автоматизацию подбора, оценки и административных процессов, что позволяет сократить временные и ресурсные затраты и ускорить принятие кадровых решений¹. Однако вместе с ростом технологичности усиливается и спектр этических рисков, среди которых особое место занимает феномен алгоритмической предвзятости — систематического искаженного воспроизводства социальных неравенств в результатах работы ИИ.

Алгоритмическая предвзятость возникает вследствие зависимости интеллектуальных систем от обучающих данных, которые отражают исторически сложившиеся модели неравенства. Например, если в прошлом организация нанимала преимущественно мужчин, то алгоритмы, обученные на этих данных, начинают автоматически снижать рейтинги резюме женщин, даже при равном уровне компетенций. Подобный случай дискриминации был задокументирован в исследовании Универси-

¹ HR tech and AI agents: 5 actions CHROs should take now // PwC. URL: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/agent-ai-in-hr.html> (дата обращения: 15.09.2025).

тета Вашингтона, где три современные языковые модели (LLMs), примененные к более чем 550 реальным резюме, отдали предпочтение кандидатам с именами, ассоциированными с белыми мужчинами — 85,1 %, тогда как кандидатам с именами, ассоциированными с женщинами — лишь 11,1 % [5].

Сходные проявления возрастной предвзятости фиксируются в ряде актуальных исследований, проведенных в последние годы. Так, в докладе *Midcareer Report 2024* отмечается, что менеджеры по найму в США и странах Европы примерно в три раза чаще отдают предпочтение соискателям младше 35 лет по сравнению с кандидатами старше 60 лет, особенно при отборе на должности начального и среднего уровня. Такая практика фактически усиливает барьеры для трудоустройства специалистов старше 50 лет и снижает их конкурентоспособность на рынке труда¹. Результаты опроса AARP показывают, что 74 % респондентов в возрасте 50+ полагают, что их возраст воспринимается работодателями как фактор, снижающий шансы на трудоустройство, причем 42 % оценивают этот барьер как значительный. При этом 34 % опрошенных выражают опасения, что использование искусственного интеллекта в кадровых процедурах может усугубить существующую возрастную дискриминацию². Данные примеры подтверждают, что возрастная дискриминация сохраняет устойчивый характер и нередко проявляется даже сильнее, чем другие формы предвзятости, вне зависимости от возрастной принадлежности самого работодателя [4].

Более того, результаты современных исследований показывают, что автоматизированные системы нередко воспроизводят культурные и этнические стереотипы, понижая рейтинги соискателей с «нетипичными» для доминирующей группы именами или нестандартными моделями коммуникации, что ведет к их систематическому исключению на ранних этапах найма [3]. Приведенные факты наглядно подтверждают вывод В. Е. Гимпельсона и Р. И. Капелюшникова о том, что внедрение цифровых технологий в сферу занятости не устраняет, а зачастую закрепляет существующие структурные перекосы: алгоритмы искусственного интеллекта в HR-практиках воспроизводят не только продуктивные закономерности, но и унаследованные предвзятые паттерны, заложенные в исторических данных [2].

¹ *Age-Proofing AI: Enabling an intergenerational workforce to benefit from AI // Generation*. URL: <https://www.generation.org/midcareer-report-2024> (дата обращения: 15.09.2025).

² *More Americans 50-Plus Seek to Make a Job Change in 2025 // AARP*. 2025. 15 Sept. URL: <https://www.aarp.org/pri/topics/work-finances-retirement/employers-workforce/older-job-seekers-age-discrimination-artificial-intelligence> (дата обращения: 15.09.2025).

Последствия распространения алгоритмической дискриминации выходят далеко за рамки отдельных компаний, оказывая влияние на структуру всего рынка труда. Во-первых, снижается социальная мобильность: группы кандидатов исключаются на ранних этапах отбора, что подрывает равенство возможностей и усиливает «стеклянные потолки» карьерного роста. Во-вторых, компании теряют человеческий капитал, поскольку алгоритмы отсеивают компетентных кандидатов, не вписывающихся в «цифровой портрет» сотрудника. По данным SHRM, из-за чрезмерной автоматизации на этапе фильтрации теряется до 25 % перспективных специалистов¹. В-третьих, компании сталкиваются с репутационными и юридическими рисками: дискриминационные HR-практики ведут к судебным разбирательствам, штрафам и снижению привлекательности работодателя². Для государства подобные процессы чреваты сегментацией рынка труда, усилением структурной безработицы и ростом социального неравенства, особенно в уязвимых демографических группах.

Проблему усугубляет непрозрачность алгоритмов: большинство систем ИИ функционируют как «черные ящики», что исключает возможность проверки логики решений, затрудняет их обжалование и подрывает доверие соискателей. В этих условиях необходима комплексная система управления рисками алгоритмической предвзятости в HR. Как подчеркивает Е. В. Баранова, эффективное снижение рисков алгоритмической предвзятости в управлении персоналом возможно лишь при комплексном подходе, включающем разработку корпоративных этических кодексов, внедрение принципов fair AI и AI accountability, а также проведение регулярного аудита алгоритмов для выявления скрытой дискриминации и непропорционального воздействия на отдельные социальные группы [1]. Важной задачей является подготовка HR-специалистов к использованию цифровых инструментов, развитию критического анализа результатов ИИ и внедрению гибридных моделей, в которых окончательное решение остается за человеком.

Отдельное направление связано с государственным регулированием и разработкой нормативных требований к использованию ИИ в сфере труда. Европейская комиссия в 2024 г. предложила проект AI Act, который предусматривает обязательную сертификацию систем ИИ высокого риска, включая HR-системы, и закрепляет право соискателей

¹ *The Evolving Role of AI in Recruitment and Retention* // SHRM. URL: <https://www.shrm.org> (дата обращения: 15.09.2025).

² *Кто борется с дискриминацией на работе: судебная практика* // Audit-IT. 2023. 15 сент. URL: <https://www.audit-it.ru/articles/personnel/a114/1086188.html> (дата обращения: 15.09.2025).

на получение объяснений автоматизированных решений¹. Подобные инициативы усиливают прозрачность и закрепляют культуру ответственности при использовании ИИ в кадровой сфере. В России же регулирование остается фрагментарным, что делает необходимым участие научного сообщества и профессиональных ассоциаций в формировании этических стандартов и отраслевых норм.

Алгоритмическая предвзятость представляет собой междисциплинарную проблему, сочетающую технологические, социальные и правовые аспекты. Она угрожает не только справедливости кадровых решений, но и устойчивости развития рынка труда в целом. В условиях стремительной цифровизации именно HR-службы становятся ключевым звеном, ответственным за баланс между эффективностью автоматизации и соблюдением принципов равенства возможностей. Формирование институциональных механизмов этичного ИИ, включающих прозрачность алгоритмов, их независимую экспертизу, нормативное регулирование и развитие цифровой компетентности кадровых служб, является необходимым условием для устойчивого развития рынка труда и построения инклюзивной цифровой экономики.

Библиографический список

1. Баранова Е. В. Алгоритмическая предвзятость: вызовы для этики цифровой экономики // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер.: Менеджмент. 2023. № 4. С. 33–47.

2. Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р. И. Трансформация занятости в условиях цифровизации: возрастной аспект // Вопросы экономики. 2022. № 11. С. 68–85.

3. Bertrand M., Mullainathan S. Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination // American Economic Review. 2024. Vol. 114, no. 2. P. 385–410.

4. Qvist J. Y., Larsen C. A. Age discrimination in hiring: Relative importance and additive and multiplicative effects // Social science research. 2025. Vol. 126. Article 103135.

5. Wilson K., Caliskan A. Gender, Race, and Intersectional Bias in Resume Screening via Language Model Retrieval // arXiv preprint. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2407.20371> (дата обращения: 15.09.2025).

¹ AI Act: Proposal for a Regulation on Artificial Intelligence // European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu> (дата обращения: 15.09.2025).

А. В. Назаров

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Инжиниринг HR-решений как «точка роста» бакалавров управления персоналом на основе анализа вопросов государственной экзаменационной комиссии

Аннотация. Представлены результаты исследования пула вопросов в рамках защит дипломных работ в 2024/2025 учебном году. Выявлено недостаточное понимание воздействия предлагаемых мероприятий по совершенствованию отдельных аспектов системы управления персоналом в контексте организационной архитектуры. Инструментом повышения качества «профессионального зрения» выносится предложение о внедрении в образовательную практику инжиниринга HR-решений.

Ключевые слова: инжиниринг решений; темы выпускных квалификационных работ; кластеризация с применением ИИ; HR-образование.

Ранее нами представлены материалы о подходе к систематизации навыков и компетенций [6] по блокам и уровням внутри отдельного блока и о возможности перехода с «линейной» образовательной схемы на «узловую» [5], т. е. задекларирован потенциал смещения фокуса на получение промежуточных результатов при подготовке специалиста с возможностью ускоренного начала профессиональной самореализации на отдельном профессиональном участке. Однако подготовка специалиста — комплексный процесс, и выпускник при защите выпускной квалификационной работы демонстрирует (согласно выбранной теме) качество освоения всего комплекса компетенций, заложенных в образовательную программу. При практикоориентированном образовании предполагается в предложениях (рекомендациях и мероприятиях), выносимых на защиту обучающимся, связь с более широким контекстом: как горизонтально в рамках профессионального сектора, так и по вертикали в рамках системы и микросреды управления организацией (структурой, предприятием) или территорией.

Соответственно, необходимо следование профессиональному курсу (подробнее, например, в [4; 8]) — совокупности языковых, социальных, культурных и управленческих аспектов взаимодействия — при включении в исследование прикладной направленности и ценности, выражаемых в социально-экономическом эффекте.

Проверка данного соответствия осуществляется в ходе защиты выпускной квалификационной работы (ВКР) перед составом государственной экзаменационной комиссии (ГЭК). Соответственно, зоны роста при подготовке специалистов могут быть определены, исходя из смыслового наполнения вопросов, поступающих от комиссии.

Наша гипотеза состояла в следующем: валово наибольшую долю должны составлять вопросы, касающиеся отдельных блоков (направлений деятельности в рамках сектора управления персоналом), в целом повторяя распределение тем ВКР; однако появление сквозных, неспецифичных тематикам вопросов может указывать на недочеты, погрешности в понимании взаимосвязей и влияния. Тематическое распределение представлено в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Тематическое распределение ВКР в 2024/2025 учебном году

Тематическая направленность	Доля, %
Обеспечение персоналом	33,3
Развитие персонала	30,2
Документационное обеспечение работы с персоналом	6,3
Оценка и аттестация персонала	9,5
Организация труда и оплаты персонала	6,3
Социально-психологический климат и управление выгоранием	6,3
Корпоративная социальная политика	5,0
Операционное и стратегическое управление	1,1
Иное (например, охрана труда, анализ по территории)	2,0

Нами проведен следующий эксперимент. Нейросетям для анализа и определения смысловых блоков предложен файл со списком вопросов ГЭК, заданных студентам бакалавриата (по всем формам обучения) по направлению подготовки «Управление персоналом» в 2024/2025 учебном году. Для распределения вопросов в адрес нейросетей был подан соответствующий запрос (промпт) без прямого указания, по каким направлениям (кластерам) поделить вопросы. Нетривиальные результаты представлены ИИ-ассистентом «Алиса» и локальной моделью ИИ «Gemma 3» (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Результаты обработки нейросетями списка вопросов членов ГЭК в 2024/2025 учебном году

Направление (кластер)	Доля, %
<i>«GigaChat» — на основе 450 вопросов (массив определен нейросетью)</i>	
1. Управление персоналом и адаптация	20
2. Экономическое обоснование и финансы	18
3. Трудовая деятельность и охрана труда	15
4. Стратегическое управление и развитие	14
5. Автоматизация и информационные технологии	12
6. Конкретные практические аспекты	10

Направление (кластер)	Доля, %
7. Психология и социальные отношения	6
8. Другое	5
<i>«Алиса» — на основе 637 вопросов (массив определен нейросетью)</i>	
1. Анализ текучести кадров и мотивации персонала	28
2. Экономическая эффективность и финансовые показатели	22
3. Система управления персоналом	18
4. Организационные вопросы и внедрение изменений	15
5. Методология исследования и анализ данных	12
6. Кадровое делопроизводство и цифровизация	5
<i>Гемма 3 12b, до 20000 токенов — на основе 436 вопросов (массив определен нейросетью)</i>	
1. Анализ текучести и причин увольнений	30
2. Обучение и развитие персонала	21
3. Мотивация и стимулирование	15
4. Организация труда и процессы	13
5. Оценка эффективности и экономический эффект	12
6. Подбор и адаптация персонала	10
7. Прочие вопросы	9
<i>Гемма 3 12b, до 20000 токенов — на основе 436 вопросов (массив сокращен автором)</i>	
1. Анализ текущего состояния и проблем	35
2. Оценка предлагаемых мероприятий	30
3. Обоснование выбора темы и методологии	15
4. Знание теории и нормативной базы	10
5. Организационные аспекты внедрения	10

Мы наблюдаем, что в первую очередь нейросети пробуют распределить вопросы по тематике, исходя из смысловой принадлежности опорных слов, не обращаясь к сути их совокупности. Однако и в таком приближении заметно, что значительная доля вопросов приходится на уточнение знаний по текучести персонала и на понимание экономической эффективности, обоснование предложений. Если в отношении текучести требуется дополнительное исследование о взаимосвязи с тематикой ВКР, то вопросы экономической эффективности являются сквозными. Иными словами, для пятой части ВКР характерна недостаточная проработка общеорганизационного контекста и понимания оказываемого на организационное развитие воздействия от выносимых на защиту, предлагаемых к внедрению (либо внедренных) мероприятий.

Модель ИИ «Gemma 3» в итерации с обработкой списка, сокращенного под максимально принимаемый объем входных данных, предложила иную кластеризацию, более близкую к изначальным ожиданиям в части анализа содержания вопросов. Согласно данной кластеризации,

основное внимание уделяется вопросам, во-первых, на понимание текущей ситуации в организации, выявление проблем и построение причинно-следственных связей, во-вторых, на понимание целесообразности мероприятий, обоснованности и корректности затрат на их реализацию, расчет ожидаемого экономического эффекта, учет рисков. Определенное внимание стоит уделить и источникам информации, корректном использовании инструментов, валидности результатов. Указанное выше дополняется уточнениями о совместимости предложений и мероприятий с нормативно-законодательной базой. Недопонимание производственной и управленческой практики на базе исследования приводит и к недостаточной обеспеченности ВКР по отдельным аспектам реализации, продуманности шагов и ресурсов — планируемых и доступных для организации.

Обучающиеся могут скорее копировать решения без комплексной адаптации либо заниматься «изобретательством», т. е. продвигать найденную и принятую идею в отрыве от организационного контекста (или подгонять результаты под сходимость с ней). В качестве превентивной меры мы предлагаем на старших курсах ввести в «ядерные» дисциплины [6] либо в дисциплину, к которой привязана подготовка курсовой работы, тематику конструирования и инжиниринга HR-решений (описано, например, в [1; 2; 3; 7]). Первой ступенью могут выступить кейс-стадис, однако и у кейс-метода имеются ограничения: он позволяет оценить аналитическое мышление, но не формирует когнитивный выход и архитектуру смыслов¹. Нам же принципиальна технологичность мышления, т. е. понимание комплекса разработки, проектирования, сопровождения и внедрения решений в интересах бизнеса и HR-функции. А технологичность рождается от осознанности распоряжения ресурсами: материальными и креативными.

Библиографический список

1. *Гرابский Ю. В., Левкина Е. В., Титов С. С., Арсеньева А. Ф.* Применение технологии онтологического инжиниринга при создании и эксплуатации психометрической системы (для решения задач кадрового подбора) // Мир науки. Педагогика и психология. 2022. Т. 10, № 3. Ст. 44.
2. *Железо Б. А., Лавренова О. А.* Инжиниринг бизнес-процессов: пособие. Минск: БНТУ, 2021. 102 с.
3. *Кондратьев В. В., Лунев Ю. А.* HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. М.: Эксмо, 2007. 511 с.

¹ Кейс-метод в России: 10 лет спустя. Результаты исследования кейс-метода 2024 г. // Высшая школа менеджмента СПбГУ. URL: <https://method.gsom.spbu.ru/case-method-2024#rec972672256> (дата обращения: 09.07.2025).

4. *Кочемасова Д. Р., Воронина Е. Б.* Профессиональный дискурс // Вестник Марийского государственного университета. 2018. Т. 12, № 3 (31). С. 146–151.

5. *Назаров А. В.* Переход к формированию быстрых навыков при освоении программ высшего образования // Достойный труд — основа стабильного общества: материалы XVI Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 13–16 ноября 2024 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. С. 148–152.

6. *Назаров А. В.* Систематизация направлений навыков и компетенций в программах высшего образования // Достойный труд — основа стабильного общества: материалы XV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 14–18 ноября 2023 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. С. 110–114.

7. *Старинский В. Н.* Инжиниринг, реинжиниринг и инжиниринговые услуги: сущность и функциональные особенности в бизнес-процессах // Экономика. Бизнес. Право. 2018. № 7-9 (27). С. 4–35.

8. *Столярова Е. В., Федотова М. Г.* Профессиональная языковая личность специалистов в сфере управления персоналом и обучение иностранному языку для специальных целей // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2017. № 5 (182). С. 127–133.

Н. К. Овчаренко, А. А. Дороговцева

*Санкт-Петербургский государственный технологический институт
(технический университет), г. Санкт-Петербург*

Развитие искусственного интеллекта в управлении персоналом

Аннотация. В статье представлен краткий анализ развития искусственного интеллекта в управлении персоналом. Особое внимание уделено вопросам интеграции искусственного интеллекта в HR-процессы и повышению эффективности кадрового управления.

Ключевые слова: искусственный интеллект; менеджмент; управление персоналом; цифровая трансформация.

Основная цель внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в управление персоналом — создание интеллектуальных систем, поддерживающих принятие решений, оптимизацию процессов и адаптацию к изменениям в компании. Эти системы автоматизируют рутинные задачи, анализируют большие массивы данных и способствуют взаимодействию людей и технологий для повышения эффективности бизнеса. В исследовании ИИ рассматривается как инструмент для совершенствования управления персоналом [2].

Искусственный интеллект активно внедряется в управление персоналом, совершенствуя имеющиеся бизнес-процессы. ИИ автоматизирует рутинные задачи, ускоряет обработку резюме и помогает выбирать подходящих кандидатов, а также поддерживает обучение за счет персональных рекомендаций. Это повышает эффективность управления кад-

рами, однако требует учитывать риски автоматизации предвзятости, утечек данных и снижения роли личного общения. Для максимальной пользы необходим комплексный подход к внедрению ИИ. Глобализация и цифровизация требуют ускорения обработки данных и принятия решений, что делает внедрение современных технологий и развитие кадров ключевыми факторами успешной цифровой трансформации. Для этого необходимы развитие технологий, обеспечение их безопасности и подготовка кадров, что отражено в национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации» [1].

Во второй половине 2020-х гг. интеграция искусственного интеллекта в управление персоналом стала ключевой тенденцией: компании внедряют ИИ для автоматизации HR-процессов и предлагают инновационные цифровые решения для повышения эффективности управления кадрами [4].

Современные ИИ-технологии в управлении персоналом включают несколько ключевых направлений (см. таблицу).

Использование ИИ в различных процессах управления

Процесс	Способ использования
Рекрутинг	ИИ позволяет автоматизировать анализ и сортировку резюме, скрининг и интервью, что ускоряет подбор персонала и снижает ошибки, связанные с человеческим фактором
Прием и адаптация	ИИ-платформы автоматизируют онбординг, предоставляя новые возможности для персонализированного обучения сотрудников и отслеживания их прогресса
Обучение	ИИ в обучении позволяет создавать персонализированные программы, учитывающие индивидуальные потребности сотрудников
Развитие карьеры и вознаграждение	ИИ анализирует данные сотрудников, выявляет причины мотивации и вовлеченности, а также предлагает меры по повышению удовлетворенности и развитию руководящих кадров

Примечание. Составлено по: [2; 3].

Применение ИИ позволяет организациям получать более персонализированные и обоснованные решения, повышать конкурентоспособность и оптимизировать HR-процессы, несмотря на существующие риски и сложности внедрения.

Главное достоинство ИИ — способность быстро и точно обрабатывать большие объемы данных, что позволяет автоматизировать задачи и снижать потребность в ручном труде [5]. Технологии ИИ в подборе персонала позволяют рассматривать больше кандидатов, исключать субъективность и ускорять процесс поиска сотрудников. ИИ значительно ускоряет и оптимизирует HR-процессы, позволяя принимать более обоснованные решения и персонализировать управление персоналом [1].

Несмотря на обильное количество преимуществ от использования ИИ, его внедрение имеет ряд недостатков.

Так, среди рисков цифровизация и автоматизация производства за счет внедрения искусственного интеллекта, эксперты выделяют следующие проблемы, с которыми может столкнуться руководство в рамках управления персоналом:

- риски безопасности данных — обработка больших объемов конфиденциальной информации HR-отделами может привести к утечкам и потере доверия сотрудников;

- боязнь персонала лишится рабочих мест из-за передачи дел искусственному интеллекту, что вызывает опасения относительно своей востребованности, стабильности занятости и возможности дальнейшего профессионального роста;

- высокая стоимость внедрения ИИ-технологий, которая может стать серьезным препятствием для HR-процессов;

- отсутствие необходимых компетенций у HR-специалистов для внедрения ИИ — нехватка знаний, навыков и опыта в работе с технологиями искусственного интеллекта [2].

Таким образом, можно сказать, что искусственный интеллект существенно влияет на повышение эффективности работы компании. Роста конкурентоспособности компании могут добиться за счет автоматизации и прогнозирования, так как это позволяет снизить затраты на процессы управления персоналом. Несмотря на значительные преимущества использования новых технологий, интеграция искусственного интеллекта в бизнес-процессы имеет ряд проблем, которые требуют тщательной проработки.

Библиографический список

1. Володина О. В. Использование искусственного интеллекта в управлении персоналом // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 4. С. 55–66.

2. *Искусственный интеллект в HR. Кейсы российского рынка. Совместное исследование «Технологий Доверия» и Knomary. Июль 2024.* URL: <https://data.tedo.ru/publications/ai-hr-2024.pdf> (дата обращения: 25.10.2025).

3. *Кретов М. В., Десярева А. В., Шляпина М. В.* Искусственный интеллект в управлении персоналом // Материалы L Самарской обл. студ. науч. конф. (Самара, 15–26 апреля 2024 г.): тез. докл.: в 2 т. Самара: Эко-Вектор Ай-Пи, 2024. Т. 1. С. 64–65.

4. *Овчинникова О. П., Лебедева Д. В.* Искусственный интеллект в управлении персоналом: возможности и угрозы // Вопросы управления. 2024. Т. 18, № 4. С. 55–66.

5. Brynjolfsson E., Mitchell T. What can machine learning do? Workforce implications: profound change is coming, but roles for humans remain // Science. 2017. Vol. 358, iss. 6370. P. 1530–1534.

С. В. Орлова, В. Д. Канахина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Нейротехнологии в управлении персоналом

Аннотация. Статья посвящена изучению нейроинструментов как инновационных решений, позволяющих «заглянуть» в когнитивные и эмоциональные процессы человека. Авторы подчеркивают, что эти технологии открывают перед HR-специалистами принципиально новые горизонты, позволяя не просто оценивать производительность сотрудников по внешним показателям, но и понимать их внутреннее состояние, уровень вовлеченности, мотивации и даже усталости.

Ключевые слова: нейротехнологии; управление персоналом; нейронауки; когнитивные способности; кадровый ресурс; этические аспекты.

Нейротехнологии являются стремительно развивающейся областью, которая занимается исследованием устройства мозга и создает технологий, которые могут с ним взаимодействовать и решать различные проблемы в зависимости от сферы деятельности.

Нейротехнологии — это комплекс научных подходов, цифровых решений и аппаратных средств, созданных для изучения и взаимодействия с работой человеческого мозга¹. Сегодня эти технологии выходят далеко за рамки лабораторий и клиник. Они активно внедряются в самые разные сферы жизни: от медицинской диагностики и реабилитации до персонализированного обучения, поведенческого маркетинга и, что особенно актуально, — в управление человеческими ресурсами [1]. С их помощью можно не просто наблюдать за нейронной активностью, но и выявлять паттерны, прогнозировать поведение, оптимизировать когнитивные нагрузки и даже мягко корректировать эмоциональное состояние сотрудников — все это в целях повышения эффективности, снижения стресса и создания более гармоничной рабочей среды.

По оценкам аналитиков MarketsandMarkets, в 2023 г. его объем уже превысил 70,7 млрд долл. США, а к 2029 г., согласно прогнозам, достигнет 84,8 млрд долл.² Такой динамичный рост — яркий индикатор того,

¹ *Нейротехнологии будущего: почему мы должны приучить «Голема»? // ТГУ. 2023. 7 марта. URL: <https://news.tsu.ru/projects/socio-humanitarian-engineering> (дата обращения: 16.09.2025).*

² *A2P Messaging Market [Latest Trend], Growth, Size, Application & Forecast 2029 // MarketsandMarkets blog. 2024. 25 July. URL: <https://www.marketsandmarketsblog.com/a2p-messaging-market-latest-trend-growth-size-application-forecast-2029.html> (дата обращения: 16.09.2025).*

что бизнес и наука все больше инвестируют в «технологии разума». Это не просто модный тренд, а стратегическое направление, способное кардинально изменить подход к взаимодействию с людьми — как в образовании, так и в корпоративной культуре [2].

Классификация нейротехнологий, относящаяся к управлению персоналом, включает в себя нейромаркетинг, направленный на изучение потребительского поведения; нейропротезирование, предоставляющее решения для восстановления утраченных функций организма; интерфейсы мозг-компьютер, обеспечивающие прямую связь между мозгом человека и устройствами; и технологии нейровизуализации, которые используются для анализа и визуализации мозговой активности [2].

Применение нейронаук позволяет анализировать поведение сотрудников, выявлять стрессовые факторы и оптимизировать рабочую среду. Например, в компании SAP были использованы нейробиологические методы для анализа уровня стресса среди персонала, что позволило снизить уровень выгорания на 12 %¹. Также согласно исследованию компании Deloitte, 77 % организаций считают, что использование технологий, включая нейронауки, для анализа поведения сотрудников является ключевым фактором успеха в управлении персоналом. Такие подходы помогают не только улучшить условия работы, но и повысить общий уровень продуктивности сотрудников, что делает нейронауки мощным инструментом в управлении персоналом.

Уже сейчас технологические достижения улучшили нашу работу. Электронная помощь, инструменты удаленной работы (например, Zoom, Google Meet), облачные вычисления, автоматизация и робототехника, чат-боты, усовершенствования в области кибербезопасности повысили эффективность организационной деятельности. Нейротехнологии помогают лучше понять человеческий мозг, открывают огромные возможности для изменения эффективности работы сотрудников.

Кадровый ресурс, наиболее важный аспект любой организации, может быть преобразован путем его внедрения. Это может способствовать отходу от традиционных практик и переосмыслению существующей парадигмы, предлагая передовые решения постоянных проблем. Так, вышеупомянутая компания SAP, объявила о завершении приобретения SmartRecruiters, ведущего поставщика корпоративного программного обеспечения для подбора персонала. С этим приобретением SAP продолжает расширять свою деятельность по оказанию помощи организациям в привлечении, вовлечении и найме лучших специалистов.

¹ SAP Completes Acquisition of SmartRequires // SAP. 2025. 11 Sept. URL: <https://news.sap.com/2025/09/sap-completes-smartrecruiters-acquisition/> (дата обращения: 17.09.2025).

Платформа SmartRecruiters, известная своим интуитивно понятным пользовательским интерфейсом и безупречными рабочими процессами, теперь будет интегрирована с пакетом решений SAP SuccessFactors Human Capital Management (HCM)¹. Это дополнение упростит для компаний процесс найма, от поиска до адаптации персонала, благодаря расширенным возможностям рекрутинга, используя нейротехнологии.

Современные технологии все глубже проникают в сферу управления человеческими ресурсами, и одной из самых перспективных, но при этом спорных, становится область нейроинтерфейсов. Эти устройства — от умных наушников до VR-гарнитур и носимых сенсоров — позволяют в реальном времени отслеживать психофизиологические реакции человека: уровень концентрации, стресса, усталости или вовлеченности. Такие решения открывают перед HR-специалистами принципиально новые горизонты в оценке и поддержке персонала.

Использование нейротехнологий в корпоративной среде может кардинально изменить подход к управлению производительностью. Вместо субъективных оценок или поверхностных метрик руководители получают доступ к объективным данным о когнитивном состоянии сотрудников. Это позволяет не только выявлять «точки напряжения» в рабочих процессах, но и своевременно корректировать нагрузку, улучшать условия труда, повышать мотивацию и снижать риски выгорания.

Однако за всем этим прогрессом скрываются серьезные этические вызовы. Данные, полученные с помощью нейроинтерфейсов, относятся к категории сверхчувствительной личной информации — они отражают внутреннее состояние человека, его эмоции, мыслительные процессы, даже подсознательные реакции². Их сбор, хранение и использование требуют особой осторожности, прозрачности и согласия. Без четких правил и регуляций существует риск манипуляции, дискриминации или вторжения в личную сферу сотрудников.

Рынок этих технологий стремительно растет: по прогнозам аналитиков Market Research Future, к 2025 г. его объем превысит 21 млн долл. США при среднегодовом темпе роста 12,4 %³. Это не просто цифры — это сигнал о том, что бизнес всерьез заинтересован в таких решениях.

¹ SAP Completes Acquisition of SmartRequires // SAP. 2025. 11 Sept. URL: <https://news.sap.com/2025/09/sap-completes-smartrecruiters-acquisition/> (дата обращения: 17.09.2025).

² *Этика* нейротехнологий // UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/ru/ethics-neurotech> (дата обращения: 16.09.2025).

³ A2P Messaging Market [Latest Trend], Growth, Size, Application & Forecast 2029 // MarketsandMarkets blog. 2024. 25 July. URL: <https://www.marketsandmarketsblog.com/a2p-messaging-market-latest-trend-growth-size-application-forecast-2029.html> (дата обращения: 16.09.2025).

Компании вроде Emotiv и NeuroSky уже внедряют свои разработки в корпоративную практику: например, для анализа внимания на тренингах, оценки стрессоустойчивости операторов колл-центров или выявления зон когнитивной перегрузки у инженеров.

В перспективе нейротехнологии могут стать стандартным инструментом в арсенале HR-менеджеров. Они позволят не просто измерять эффективность, но и понимать человека — его эмоциональный фон, уровень вовлеченности, потребность в отдыхе или поддержке. Такой подход способен трансформировать корпоративную культуру, сделав ее более ориентированной на благополучие и индивидуальные потребности сотрудников.

Но чтобы этот потенциал реализовался без негативных последствий, необходимо заранее продумать этические рамки, юридические нормы и корпоративные стандарты использования нейроданных.

Библиографический список

1. *Гельманова З. С., Бакаев Т. К.* Нейротехнологии и управление персоналом в системе МВД: потенциал, вызовы и перспективы // *Endless Light in Science*. 2025. № 4. С. 24–33.

2. *Филипова И. А.* Нейротехнологии: развитие, применение на практике и правовое регулирование // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Право*. 2021. Т. 12, № 3. С. 502–519.

А. Ю. Панченко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Направления развития организации труда на предприятии в системе управления человеческими ресурсами

Аннотация. Рассматриваются основные направления развития процессов организации трудовой деятельности. Определяется роль комплексного подхода к управлению человеческими ресурсами при научной организации труда персонала.

Ключевые слова: организация труда; производительность труда; человеческие ресурсы.

Современная система управления человеческими ресурсами должна осуществляться с учетом действия объективных экономических законов развития любой организации. Поэтому организация труда в условиях трансформируемой экономики приобретает подлинно научный и практический характер.

Применительно к современному уровню производства определение организации труда — это такая организация труда, которая основывается

на разработке научных подходов, при анализе и исследовательских разработках, позволяет объединить технологические возможности и работников предприятия в единый производственный процесс, эффективно использовать не только материальные, финансовые, но и трудовые ресурсы, обеспечивает максимальное повышение производительности труда и сохранения здоровья работника [1].

Разработка и внедрение стратегических направлений развития организации труда в рамках современной системы управления человеческими ресурсами на предприятии предусматривает комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности функционирования трудового процесса посредством оптимизации рабочих процедур, рационального распределения функций среди сотрудников, обеспечения необходимых условий труда, повышения уровня мотивации персонала, соблюдения стандартов охраны труда и поддержания высокого уровня здоровья работников [4]. Эти меры способствуют улучшению качественных характеристик трудовой деятельности и достижению устойчивых конкурентных преимуществ предприятия.

Постепенное развитие организации труда становится составной частью экономической науки, которая изучает специфические особенности проявления экономических законов развития экономики, а также методы использования этих законов для более рационального соединения техники с людьми в едином трудовом и производственном процессе.

С точки зрения научного подхода, организация труда в системе управления человеческими ресурсами организации призвана обосновывать на базе обобщения практики и проведения экспериментов способы организации трудовых процессов в целях повышения эффективности производства и на основе повышения содержательности и привлекательности труда укреплению трудовой дисциплины работников [3].

Предметом развития организации труда на предприятии является изучение основ экономики и политики государства, профсоюзов в области организации, охраны, стимулирования труда работников, подготовки и повышения уровня квалификации кадров, а также выводы не только экономических наук, но и достижения в развитии техники, технологии, психологии, физиологии, эстетики труда и трудового права [2].

Развитие системы управления человеческими ресурсами по развитию организации труда на предприятии следует определять по следующим взаимосвязанным задачам направленных на повышение: эффективности производства; содержательности и привлекательности труда; улучшению условий труда.

Поставленные задачи определяют и подход к содержанию или ее направлениям деятельности по совершенствованию организации труда, таких как: организации рабочих мест; обслуживания рабочих мест; разделения и кооперации труда; нормирования и оплаты труда; условий труда; повышение квалификации работников; укрепление дисциплины труда. Эти задачи и определяют соответствующие направления работы по рационализации трудовых процессов на современном этапе. Следует отметить, что все эти требования развития организации труда в одинаковой степени применимы как к рабочим, так и к служащим.

Таким образом, системный подход к управлению человеческими ресурсами возможен только исходя из комплексного подхода развития организации труда, можно наиболее эффективно и рационально применить достижения науки и передового опыта, выявить резервы роста производительности труда, повысить экономическую эффективность. Мероприятия по развитию организации труда дают наибольший эффект в том случае, если они осуществляются в комплексе с улучшением всей организации производства и трудовых процессов.

Библиографический список

1. *Научная организация труда в управлении производственным коллективом: общетрасл. науч.-метод. рекомендации / НИИ труда; подгот. Г. Э. Слезингером и др. М.: Экономика, 1987. 316 с.*

2. *Оборина А. В. Развитие системы нормирования труда административно-управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов: дис. ... канд. экон. наук: 5.2.3. Пермь, 2023. 185 с.*

3. *Оценка деятельности функциональных подразделений промышленных предприятий в условиях коллективного подряда: Межотрасл. метод. рекомендации / Всесоюз. науч. центр по орг. труда; А. А. Пригарин и др. М.: Экономика, 1990. 30 с.*

4. *Djellal L. The impact of scientific and technological progress on the labor market and job organization // Альманах «Крым». 2024. № 45. С. 192–197.*

И. В. Пичурин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Механизмы адаптации персонала с использованием технологий искусственного интеллекта в розничной торговле

Аннотация. Статья посвящена исследованию механизмов адаптации персонала в розничной торговле с использованием технологий искусственного интеллекта. Анализируются проблемы высокой текучести кадров и неэффективности традиционных методов. Рассмотрены успешные примеры внедрения ИИ-решений в российских ритейл-компаниях, такие как чат-боты и персонализированные обучающие платформы. Предложена модель оценки эффективности ИИ-технологий, даны рекомендации по оптимизации процессов адаптации. Подчеркивается стратегическая важность цифровизации для повышения производительности и снижения текучести персонала.

Ключевые слова: адаптация персонала; искусственный интеллект; розничная торговля; цифровизация; текучесть кадров; HR-технологии.

Актуальность исследования обусловлена высоким уровнем текучести персонала в продуктовом ритейле, особенно среди линейных сотрудников. Высокие затраты на поиск и обучение новичков, а также неэффективность классических программ адаптации, носящих формальный характер, ведут к росту ошибок и снижению сервиса. Параллельно происходит активная коммерциализация технологий искусственного интеллекта (ИИ) в сфере HR-менеджмента (HRtech). Однако потенциал ИИ для трансформации процесса адаптации в высокостандартизированной розничной торговле раскрыт недостаточно, что формирует исследовательский пробел.

Проблема настоящего исследования заключается в существующем противоречии между острой потребностью ритейл-компаний в эффективном, масштабируемом и быстром механизме адаптации массового персонала и ограниченностью традиционных методов, не способных обеспечить персонализацию, непрерывность и объективную оценку данного процесса в условиях современных вызовов. Цель статьи — анализ разработки адаптации персонала и разработка рекомендаций по оптимизации процессов адаптации. Объектом исследования выступает процесс адаптации персонала в предприятиях розничной торговли. Предмет исследования — механизмы, методы и инструменты адаптации персонала с использованием технологий искусственного интеллекта.

В условиях стремительного прогресса технологий и изменений в потребительских предпочтениях цифровизация процессов становится критически важной для выживания и конкурентоспособности компаний розничной торговли. Согласно отчету McKinsey за 2022 г., 70 % розничных компаний признают, что цифровизация является необходимым

условием для их успешного функционирования в современных условиях. Инвестиции в технологии искусственного интеллекта (ИИ), которые в 2021 г. составили 93,5 млрд долл., подчеркивают значимость этих технологий для различных отраслей, включая розничную торговлю. В этом контексте адаптация персонала с использованием ИИ становится не только актуальной, но и стратегически важной задачей, требующей глубокого изучения и разработки эффективных моделей.

Анализ существующих подходов к адаптации персонала с использованием технологий ИИ. Современные подходы к адаптации персонала в розничной торговле с использованием технологий ИИ демонстрируют значительные преимущества. Так, российские ритейлеры переходят от теоретических экспериментов с ИИ к его практическому внедрению в адаптацию сотрудников. Ярким примером является компания X5 Group (сети «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель»), которая внедрила чат-ботов для поддержки сотрудников, что позволило увеличить их удовлетворенность процессом адаптации на 25 %¹.

Компания «Магнит» использует AI-платформы для персонализации учебных траекторий. Система анализирует, какие темы даются сотруднику сложнее (например, работа с возвратами или идентификация овощей/фруктов по кодам), и автоматически формирует для него индивидуальный набор дополнительных обучающих модулей и тестов, чтобы ликвидировать пробелы в знаниях². Таким образом, ИИ превращает стандартизированную программу адаптации в гибкий и персональный процесс, напрямую влияя на скорость выхода сотрудника на полноценную продуктивность и снижая текучесть кадров. Эти примеры иллюстрируют возможности использования ИИ для создания более гибких и эффективных процессов адаптации, что, в свою очередь, способствует повышению производительности и улучшению условий работы персонала.

Разработка модели оценки эффективности ИИ-технологий в адаптации сотрудников предполагает обязательное рассмотрение ряда фундаментальных аспектов. Исходя из современных исследований, особое внимание уделяется анализу влияния ИИ на оперативную эффективность персонала, поскольку его использование в обучающих программах способно существенно трансформировать рабочие процессы.

Так, данные исследования 2022 г., представленные в Harvard Business Review, демонстрируют, что применение ИИ в обучении может обеспечить прирост производительности на 18 % [2], что указывает на

¹ Татьяна Краснощёва: в X5 возможно все, если есть жажда роста и развития // X5. 2020. 24 дек. URL: <https://lifel.ru/x5group-corpuniver-ai> (дата обращения: 19.09.2025).

² «Магнит» создал лабораторию искусственного интеллекта // Магнит. 2024. 18 апр. URL: <https://www.magnit.com/ru/media/press-releases/magnit-sozdal-laboratoriyu-iskusstvennogo-intellekta/> (дата обращения: 21.09.2025).

его стратегический потенциал в оптимизации деятельности. Необходимо отметить, что интеграция ИИ сопровождается не только повышением производственных показателей, но и изменением традиционных методов управления человеческими ресурсами.

Бахман и Лысенко подчеркивают, что искусственный интеллект произвел революцию в различных отраслях, и сектор здравоохранения не является исключением [1]. Таким образом, применение интеллектуальных технологий в процессах адаптации способно не только улучшить показатели эффективности, но и переопределить существующие методы кадрового управления, способствуя формированию новых направлений развития внутри организаций.

Рекомендации по оптимизации процессов адаптации на основе анализа результатов. Изучение успешных примеров внедрения искусственного интеллекта для оптимизации систем адаптации сотрудников предоставляет возможность разработки ряда конкретных практических рекомендаций.

Организации обязаны направлять финансовые ресурсы на разработку индивидуально адаптированных обучающих программ, учитывающих уникальные потребности каждого сотрудника. Применение автоматизированных решений, включая чат-ботов, демонстрирует потенциал в оптимизации адаптационных процедур, что позволяет существенно разгрузить менеджерский состав от рутинных задач. Анализ практики X5 Group, где ИИ был интегрирован в процессы адаптации, выявил, что этот шаг привел к уменьшению показателя текучести кадров на 15 %. Полученные данные свидетельствуют о критической важности системного подхода к интеграции ИИ в сферу управления персоналом.

Библиографический список

1. *Бахман Н.* Использование возможностей искусственного интеллекта для улучшения управления человеческими ресурсами // Российские регионы в фокусе перемен: сб. докл. XVIII Междунар. конф. (Екатеринбург, 16–18 ноября 2023 г.). Екатеринбург: Ажур, 2023. С. 491–493.
2. *Кондратьев В. Ю., Ефимиади Л. К.* Методы оценки эффективности информационных систем // Современная экономика: проблемы и решения. 2022. № 10 (154). С. 107.

Научный руководитель: Р. А. Долженко,
доктор экономических наук, профессор

Д. Л. Плохова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Особенности внедрения тарифной сетки оплаты труда и участие в профессиональных соревнованиях на градообразующем предприятии атомной промышленности

Аннотация. Статья анализирует внедрение новой тарифной сетки оплаты труда в условиях санкций и дефицита кадров. Предлагается единая унифицированная система оплаты труда, включающая базовые оклады, премии и компенсации. Приводятся примеры мероприятий, способствующих повышению мотивации, вовлеченности и конкурентоспособности компании.

Ключевые слова: Росатом; оплата труда; профессиональные соревнования; мотивация сотрудников; инновации; санкции; дефицит кадров; атомная промышленность.

Росатом, крупнейшая промышленная корпорация в области ядерной энергетики, сталкивается с санкциями, нехватка персонала и необходимостью инноваций. Корпорация, основанная в 2007 г., объединяет более 350 предприятий, включая научно-исследовательские организации и атомный ледокольный флот. Российская корпорация занимает доминирующие позиции в строительстве атомных электростанций и экспорте ядерных технологий, контролируя 90 % мирового рынка; на декабрь 2024 г. в 7 странах строится 22 энергоблока; компания также производит оборудование и изотопы для медицины, занимая 38 % мирового рынка и лидируя в обогащении урана¹. По состоянию на февраль 2021 г. портфель заказов «Росатома» достиг 250 млрд долл., а выручка за 2023 г. составила 16,2 млрд долл.²

Деятельность предприятий «Росатома» сталкивается с серьезными вызовами, негативно сказывающимися на производительности и вовлеченности сотрудников. Введенные международные санкции препятствуют доступу к иностранным технологиям, вынуждая компанию искать собственные инновационные решения и замедляя процессоры³. Это требует от персонала более высокой квалификации и способности к быстрой адаптации. Ситуация усугубляется нехваткой квалифициро-

¹ Где зарплаты больше — в «Газпроме» или «Росатоме»? // Murman.ru. 2024. 20 мая. URL: <https://www.murman.ru/news/2024/05/20/2043/> (дата обращения: 20.09.2025).

² Соловьева Е. Получили по заслугам // Энергичные люди: ежемесячный журнал атомной энергетики России. 2025. Июнь. С. 20–27. URL: <https://www.rosenergoatom.ru/upload/iblock/094/0yfea89o4324kg0ooxtr2tur65q9voc8.pdf>.

³ Бакиширов А. Рост заработной платы в «Росатоме» должен ежегодно составлять 10 % // Страна Росатом. 2025. 7 мар. URL: <https://strana-rosatom.ru/2025/03/07/rost-zarabotnoj-platy-v-rosatome-do/> (дата обращения: 19.09.2025).

ванных кадров, особенно высококлассных специалистов, из-за конкуренции с другими отраслями. Трудности с привлечением и удержанием сотрудников указывают на необходимость совершенствования механизмов мотивации¹. В целом, эти факторы снижают эффективность работы и требуют от «Росатома» мобилизации внутренних ресурсов для повышения заинтересованности персонала.

«Росатом» активно работает над совершенствованием системы вознаграждения, стремясь повысить мотивацию сотрудников и привлечь высококвалифицированных специалистов. С 2024 г. внедрена единая унифицированная система оплаты труда (ЕУСОТ), которая включает базовую часть зарплаты, премии и компенсации за вредные условия. Средний заработок инженеров и специалистов в «Росатоме» составляет 100–150 тыс. р. в месяц, с ежегодным увеличением на 10 %².

В «Росэнергоатоме» также планируются изменения, предусматривающие введение грейдовой системы оплаты труда (от 1-го до 18-го уровня) с базовым окладом от 50 до 300 тыс. р. и премиями до 50 % за достижение ключевых показателей эффективности³.

Анализ рынка показывает, что зарплаты в «Росатоме» превосходят предложения Газпрома, особенно для специалистов, где средний доход достигает 120 тыс. р. против 110 тыс. Ожидается, что в 2025 г. зарплаты вырастут на 15–20 % за счет индексации и годовых премий, что закреплено в отраслевом соглашении в атомной энергетике в 2023–2025 гг., утвержденном 1 февраля 2023 г., направленном на компенсацию инфляции и стимулирование инноваций⁴. Дополнительные премии и надбавки помогают нивелировать влияние санкций и обеспечивают финансовую стабильность персонала.

Унифицированная матрица, где должностной оклад составляет до 70 %, а также премии за инновации и компенсации за условия труда,

¹ *Росатом*: как устроиться, пройти тесты и собеседование // HRLider. URL: <https://hrlider.ru/posts/rosatom/> (дата обращения: 19.09.2025).

² Бакиров А. Рост заработной платы в «Росатоме» должен ежегодно составлять 10 % // Страна Росатом. 2025. 7 мар. URL: <https://strana-rosatom.ru/2025/03/07/rost-zarabotnoj-platy-v-rosatome-do/> (дата обращения: 19.09.2025).

³ Волок А. Росэнергоатом: какие изменения произойдут в системе оплаты труда в концерне // Портал «Управление производством». 2025. 10 февр. URL: https://up-pro.ru/library/personnel_management/wage_system/izmeneniya-proizojdut-v-sisteme-oplaty/ (дата обращения: 19.09.2025); *Особенности* единой матрицы оплаты труда // Энергичные люди: ежемесячный журнал атомной энергетики России. 2025. 7 июля. С. 8–11. URL: <https://www.rosenergoatom.ru/upload/iblock/cf8/oh14ghug5c1vwnxpkoh4e85rues254ww.pdf>.

⁴ *Отраслевое* соглашение по атомной энергетике, промышленности и науке на 2023–2025 гг. // Информационно-правовой портал «Гарант.ру». 2023. 1 февр. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406069899/> (дата обращения: 18.09.2025).

делает систему прозрачной и стимулирующей¹. Вкладывая в персонал, «Росатом» стремится преодолевать вызовы и повышать эффективность, а улучшенная система денежное поощрение стимулирует производительность.

Также в корпорации проводятся профессиональные соревнования (см. таблицу).

Лауреаты и достижения в конкурсе «Человек года Росатома» 2025 г.

Лауреат	Достижение	Номинация	Дополнительные детали
Команда «Четырехкратный рост выручки»	Получила специальный приз председателя наблюдательного совета	Специальная номинация	Награда в честь 80-летия атомной промышленности. В команде — генеральный директор ФГУП «ФЭО» и представители предприятий «Росатома»
Начальник управления ФГУП «ФЭО»	1-е место	Общекорпоративная номинация	Признание
Главный специалист по охране окружающей среды филиала «Экотехнопарк „Щучье“» ФГУП «ФЭО»	3-е место	Дивизиональная номинация «Эколог»	Признание достижений

Примечание. Составлено по: Соловьева Е. Получили по заслугам // Энергичные люди: ежемесячный журнал атомной энергетики России. 2025. Июнь. С. 20–27. URL: <https://www.rosenergoatom.ru/upload/iblock/094/0yfea89o4324kg0ooxtr2tur65q9voc8.pdf>.

Доходы в «Росатоме» побуждают работников активно участвовать в конкурсах, внедрять новшества и разрабатывать решения, усиливая позиции корпорации на рынке.

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

¹ Единая унифицированная система оплаты труда // АО «ТВЭЛ». URL: https://vpotchmash.ru/staff_management/structure/design_and_remuneration/tariff-economic_group/eusot/ (дата обращения: 20.09.2025); Особенности единой матрицы оплаты труда // Энергичные люди: ежемесячный журнал атомной энергетики России. 2025. 7 июля. С. 8–11. URL: <https://www.rosenergoatom.ru/upload/iblock/cf8/oh14ghug5c1vwvxpkoh4e85rues254ww.pdf>.

Как видят человекоцентричность топ-менеджеры и рядовые сотрудники организации

Аннотация. В статье анализируются результаты исследования в IT-компаниях, в котором изучалось восприятие человекоцентричного подхода сотрудниками и топ-менеджерами. Выявлены расхождения в понимании подхода, точки согласия, барьеры и возможности для улучшения внутренней среды.

Ключевые слова: человекоцентричный подход; исследование; лидер; амбассадор изменений; принципы; преимущества; ограничения.

Человекоцентричный подход в России входит в тройку самых актуальных HR-трендов 2025 г., согласно исследованию высшей школы бизнеса¹, также подтверждается данными опросов, в которых более 120 компаний из России, СНГ и БРИКС внедряют практики, направленные на развитие и поддержку сотрудника². За последние годы наш мир приобрел новые характеристики — хрупкость, беспокойность, нелинейность и непостижимость — VANI концепция³. Для успешной адаптации и развития людей и организаций ключевым может стать пересмотр подходов — и человекоцентричный подход здесь может стать отличным решением. Согласно исследованию Gartner Inc., сотрудники, работающие в компаниях с человекоцентричной моделью менеджмента, достигают высоких результатов в 3,8 раза чаще, чем в традиционных организациях. Те компании, которые инвестируют в развитие сотрудников, повышают их лояльность на 43 %, а продуктивность увеличивается на 30 %⁴.

По данным исследования Gallup за 2024 г., мы видим явную тенденцию по снижению вовлеченности за 10 лет на 39 %, с 60 % до 21 %. В России индекс вовлеченности в среднем составляет около 64 %, относительно 2023 г. он снизился на 3 %. Данная тенденция в России и мире

¹ Онуцин А., Гринев А. Результаты Всероссийского мониторинга вовлеченности персонала 2024 // Экопси. 2025. Июнь. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/rezultaty-vsrossijskogo-monitoringa-voivlechennosti-personala-2024/> (дата обращения: 17.09.2025).

² Индекс человекоцентричности компаний: аналитический отчет, 2023 год // Корпоративная академия «Росатом». URL: <https://rosatom-academy.ru/upload/medialibrary/99c/vgiawi9z1cwujmmak0n8xrtvdi8uv2k4/Индекс%20человекоцентричности.pdf> (дата обращения: 17.09.2025).

³ Cascio J. Facing the Age of Chaos // Medium. 2020. Apr. 29. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата обращения: 17.09.2025).

⁴ Gartner Research Shows Human-Centric Work Models Boosts Employee Performance and Other Key Talent Outcome // Gartner. 2022. Dec. 7. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/12-06-22-gartner-research-shows-human-centric-work-models-boosts-employee-performance-and-other-key-talent-outcomes> (дата обращения: 17.09.2025).

указывает на необходимость новых эффективных решений, одним из них может стать человекоцентричный подход¹. Целью данной статьи является анализ человекоцентричного подхода в IT-компании путем сравнения мнений топ-менеджеров и сотрудников с помощью онлайн-анкеты, основанной на принципах ГОСТ Р ИСО 27500 «Эргономика. Организация, ориентированная на человека. Общие принципы и требования». Исследование затрагивало также вопросы лидерства, преимуществ и ограничений подхода, а также проявленности принципов человекоцентричного подхода.

Генеральная совокупность включала всех сотрудников компании ($N = 200$) по состоянию на 5 мая 2025 г. и была разделена на две группы: топ-руководители (3 чел.), рядовые сотрудники (197 чел.). Для группы топ-руководителей было проведено сплошное исследование, опрошены 100 % сотрудников данной категории ($n = 3$). Для группы рядовых сотрудников был применен случайный отбор. Объем выборки составил 47 чел., что соответствует 23,8 % от генеральной совокупности данной группы.

По результатам исследования мы видим, что в ответах рядовых сотрудников видна более высокая проявленность принципов человекоцентричного подхода (77 %), чем у топ-менеджеров (71 %) (рис. 1).

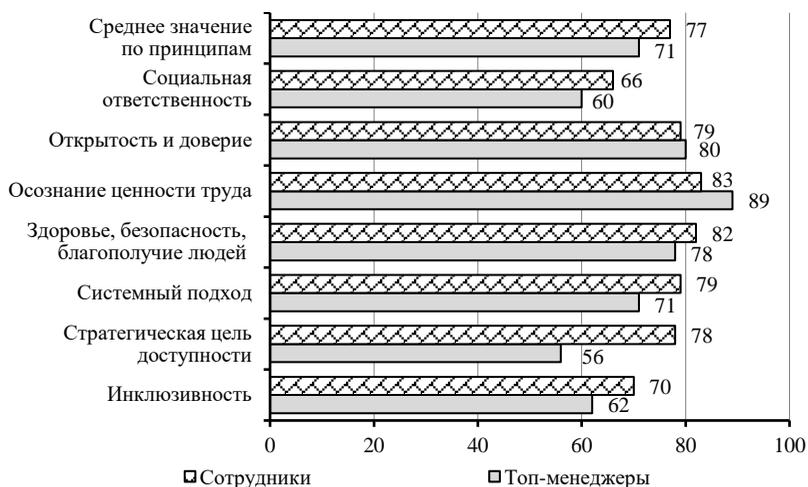


Рис. 1. Проявленность принципов человекоцентричного подхода в компании по мнению топ-менеджеров и сотрудников

¹ State of the Global Workplace: 2025 Report // Gallup. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата обращения: 17.09.2025).

Наибольший разрыв наблюдается в «Стратегической цели доступности» (+22 %), что связано с различными уровнями вовлеченности: сотрудники сосредоточены на операционных задачах, а руководство — на стратегических. Принцип «Осознания ценности труда» у топ-менеджеров имеет наибольшую проявленность среди остальных, так как они видят бизнес в целом и его результаты, поэтому их работа наполнена смыслом и ценностью. Принципы «здоровье, безопасность, благополучие» и «открытость и доверие» практически в равной степени разделяются руководством компании и обычными сотрудниками, можно сделать вывод, что именно они являются приоритетом компании и базовой ценностью. Также наблюдается у топ-менеджмента низкая проявленность принципов «инклюзивности» и «социальной ответственности», причиной этого может быть их сосредоточение на финансовых результатах, поэтому они уделяют меньше внимания социальным аспектам бизнеса, которые являются более важными для рядовых сотрудников.

Рядовые сотрудники могут стать амбассадорами человекоцентричности. Именно они демонстрируют более глубокое понимание и видят пользу в применении человекоцентричных практик в своей ежедневной работе, а также могут являться носителями ценного опыта, который могли получить на прошлом месте работы с другим руководителем, коллективом, где применялись подобные практики и являлись базой корпоративной культуры. Поэтому они могут стать потенциальными драйверами позитивных изменений внутри новой компании.

При анализе данных ответов о лидере человекоцентричной организации у рядовых сотрудников (рис. 2) виден запрос на эмпатию, человеческие качества, безопасность и доверие.

В ответах топ-менеджеров (рис. 3) больший акцент на инструментах коммуникаций, управленческих компетенциях, ценностях. Также прослеживается несколько прагматичный подход. Для сотрудника человек — это личность, для «топа» — ресурс.

Также наблюдается некоторая разрозненность в ответах руководителей, каждый из них видит человекоцентричность через призму своей зоны ответственности. Данные различия можно отметить, как основные в восприятии сотрудников компании на разных уровнях.

Результаты опроса показали, что рядовые сотрудники демонстрируют очень зрелое понимание преимуществ человекоцентричности (табл. 1). Они видят прямую связь между отношением к людям и ключевыми бизнес-результатами, а также конкурентным преимуществом компании, снижением текучести. Ответы топ-менеджеров в большей степени показывают человекоцентричность как инструмент управления персоналом.

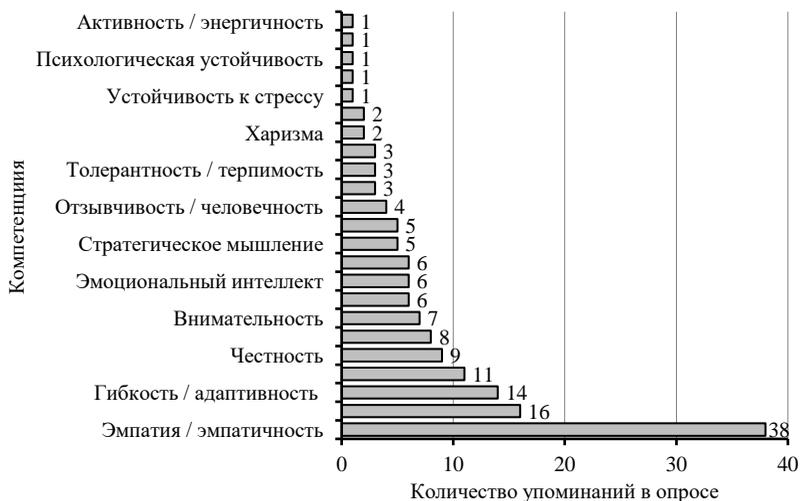


Рис. 2. Главные черты лидера человекоцентричной организации по мнению сотрудников

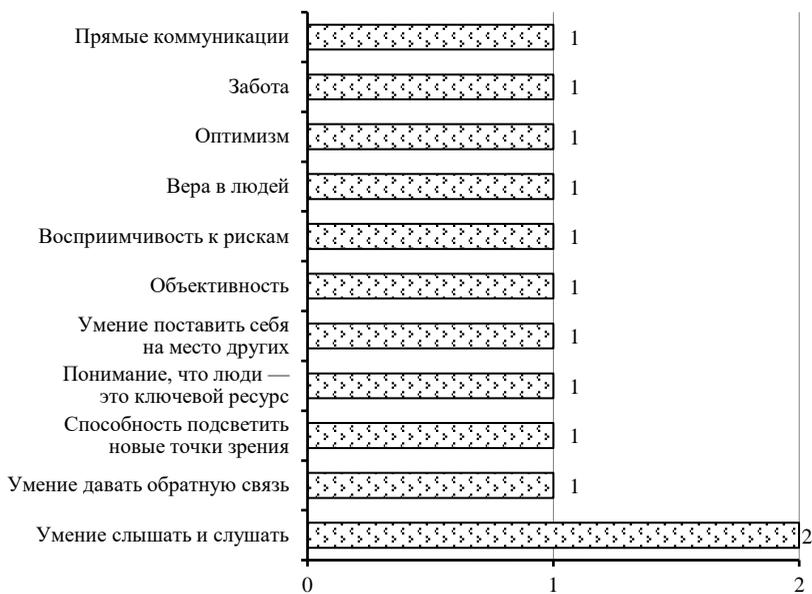


Рис. 3. Главные черты лидера человекоцентричной организации по мнению топ-менеджеров

Таблица 1

**Преимущества человекоцентричного подхода
по мнению топ-менеджеров и рядовых сотрудников**

№ п/п	Преимущество	Топ-менеджеры		Рядовые сотрудники	
		Количество	%	Количество	%
1	Лояльность	2	25	16	17
2	Развитие через поддержку	2	25	–	–
3	Удержание	–	–	14	15
4	Вовлеченность	–	–	13	14
5	Рост эффективности	–	–	12	13
6	Комфортная среда	–	–	11	12
7	Сплочение коллектива	–	–	9	10
8	Управляемость	1	13	–	–
9	Соответствие профессиональных ожиданий и возможностей	1	13	–	–
10	Уважение и благодарность	1	13	–	–
11	Выращивание компетенций	1	13	–	–
12	Доверие	–	–	4	4
13	Бренд работодателя	–	–	4	4

По мнению большинства сотрудников, основными проблемами при развитии практики человекоцентричного подхода, являются ограниченные ресурсы компании (время, деньги, персонал), разность в понимании термина, сложность оценки эффективности и влияния на бизнес-результаты (табл. 2). По мнению топ-менеджеров главным барьером является непонимание ценности подхода, различия в его понимании, сложность в оценке эффективности такого подхода.

Таблица 2

**Ограничения человекоцентричного подхода,
по мнению топ-менеджеров и рядовых сотрудников**

№ п/п	Ограничение	Рядовые сотрудники		Топ-менеджеры	
		Количество	%	Количество	%
1	Недостаток ресурсов (время, деньги, персонал)	33	26	1	11
2	Разное понимание «челоцентричности»	32	25	2	22
3	Сложность оценки эффективности	29	23	2	22
4	Непонимание ценности подхода	24	19	3	33
5	Сопrotивление изменениям корпоративной культуры	19	15	1	11
6	Недостаточная поддержка со стороны руководства/коллектива	18	14	–	–
7	Избыточность и надуманность	–	–	1	11

Проведенное исследование выявило различия в восприятии человекоцентричного подхода между рядовыми сотрудниками и топ-менеджментом. Первые демонстрируют более высокий уровень восприятия принципов человекоцентричности. Рядовые сотрудники видят в нем системный фактор успеха организации, в то время как топ-менеджеры демонстрируют несколько прагматичное отношение. Любые изменения начинаются «сверху», поэтому важным шагом для HR является вывод человекоцентричности из состояния абстракции для руководителей и превращение в инструмент достижения бизнес-целей. Учитывая запрос рядовых сотрудников на эмпатичного, слышащего, гибкого, «безопасного» руководителя можно пересмотреть модель компетенций, где «мягкие» навыки не противоречат общей концепции управления сотрудниками, а являются инструментом повышения продуктивности и удержания талантов.

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

М. В. Подгайская, А. А. Куликовская

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Особенности адаптации персонала в сфере общественного питания

Аннотация. В статье рассмотрены специфические проблемы и методы адаптации персонала в сфере общественного питания. Для этой индустрии характерна высокая текучесть кадров, что делает процессы эффективной адаптации ключевым фактором экономической стабильности предприятия. В статье проведен анализ основных этапов адаптации на предприятии общественного питания с учетом его специфики, выявлены факторы, влияющие на успешное включение нового сотрудника в рабочий процесс.

Ключевые слова: адаптация персонала; HoReCa; автоматизация; пребординг; наставничество.

Сфера общественного питания (HoReCa) характеризуется высокими темпами работы и высокими требованиями к сервису, что обусловлено конкуренцией в отрасли. Эти факторы обуславливают повышенную текучесть кадров, что, в свою очередь, выдвигает на первый план необходимость разработки эффективной системы подбора и адаптации. Под адаптацией понимаем процесс активного приспособления сотрудника к новой среде [1; 2; 3]. В контексте включения сотрудника в организацию это означает, что происходят интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды». Цель адаптации — мак-

симально быстрое и гармоничное приспособление нового сотрудника к требованиям компании и достижение плановой производительности.

Целью данной работы является выявление специфики и разработка рекомендаций по оптимизации процесса адаптации в ресторанном бизнесе. В целом, работа в HoReCa имеет ряд отличительных черт:

1) высокие психоэмоциональные нагрузки. Работа в условиях многозадачности, напряженного ритма и непосредственного контакта с клиентами требует от сотрудника быстрого овладения не только профессиональными, но и коммуникативными навыками и высокой эмоциональной устойчивости;

2) необходимость быстрого освоения большого объема информации, в том числе стандартов обслуживания, принятых в компании. В связи с высокой изменчивостью бизнес-процессов, так же из-за сезонности и непредсказуемых пиковых нагрузок, период выхода на плановые показатели сжат до минимума;

3) ярко выраженная командная работа. Эффективность работы повара, официанта, бармена напрямую зависит от слаженности действий всего коллектива. Новичок должен быстро влиться в сложившуюся систему взаимодействий и кроме успешного изучения теории, стать «своим» в коллективе, принять ценности и стиль взаимодействия.

Исходя из указанной специфики, опираясь на собственный опыт и кейсы крупных российских компаний, мы предлагаем следующие этапы и методы адаптации в HoReCa, актуальные для 2025 г.

Pre-boarding — пребординг. «Он еще не сотрудник, но мы уже дружим» — включение кандидата, прошедшего оценочные процедуры, но по разным причинам еще не приступившего к работе, в контекст компании. Это предполагает регулярное информирование о новостях компании, условиях работы, ответы на вопросы и пр. Интересен опыт компании Яндекс-доставка, где после прохождения тестового дня к кандидату «приходит» очеловеченный дружелюбный бот и не только информирует, но и отвечает на все вопросы о компании, сообщает как будет проходить первый день, первая неделя работы. Это существенно снижает стресс неопределенности у молодых людей, для которых эта работа зачастую является первой.

В пребординг также важно включить однодневную стажировку, чтобы кандидат мог «прочувствовать» будущие условия работы и познакомиться с будущими коллегами. По данным компании «ВкусВилл», отмена стажировки в стремлении сократить сроки найма негативно повлияла на плейсменты — выходы на работу сократились на 33 %, и компания вернула этот этап адаптации.

Первый рабочий день. Важно создать положительное впечатление накануне выхода на работу (отправка welcome-письма с информацией

о компании), организовать максимально позитивный день: знакомство с командой, экскурсия по заведению, выдача униформы, приветственный подарок.

Введение института наставничества, либо (Buddy System) — закрепление опытного сотрудника для обучения, либо «buddy» — приятеля — за новичком является одним из наиболее эффективных методов. Они дают оперативную обратную связь, отвечают на вопросы и помогают разрешать нестандартные ситуации. Важно предварительно обучать наставников и оплачивать их работу. О важности наставничества говорит новое исследование команды Авито посвященное адаптации сотрудников в 2025 г. Цифры показывают: автоматизация в найме активно развивается, но человеческий фактор остается ключевым. По итогам опроса 81 % опрошенных из 6000, участвовавших в программе адаптации в качестве новичка в компании, признали, что эта программа, особенно живые встречи с руководителями и наставниками повлияла на их уверенность при старте выполнения рабочих задач¹.

Автоматизация адаптации. Автоматизация охватывает базовые шаги: оформление документов, сбор обратной связи, welcome-обучение, информирование. Комплексной онлайн-платформой для включения новичка в работу является, например, сервис «Моя команда», платформа ISpring, либо VK People Hub Talent — HCM-платформа полного цикла управления талантами. Данные сервисы помогают автоматизировать процессы адаптации — создавать чек-листы для сотрудников, отслеживать прогресс выполнения задач, проводить оценку работы, что позволяет взаимодействовать одновременно с большим количеством новых сотрудников. «Идеальная формула онбординга в 2025 г. — это баланс технологий и человеческого подхода. Автоматизация экономит ресурсы, ИИ помогает генерировать идеи, но именно people support остается главным критерием успеха. Компании, которые смогут объединить эти элементы в одном сценарии, выигрывают в конкурентной борьбе за таланты².

Поэтапное обучение. Обучение должно сочетать теоретическую подготовку в формате видеокурсов, чек-листов, сборника стандартов работы и сервиса, а также практическую работу с регулярной обратной связью. С учетом молодежной категории — обучение с элементами современности и геймификации, короткое и выразительное — дает больший эффект.

¹ Авито Работа: 79 % россиян назвали программы адаптации фактором успеха на новой работе // Forbes. 2024. 29 окт. URL: <https://www.forbes.ru/novosti-kompaniy/524059-avito-rabota-79-rossian-nazvali-programmy-adaptacii-faktorom-uspeha-na-novoj-rabote> (дата обращения: 24.06.2024).

² Там же.

Формирование корпоративной идентичности необходимо для дифференциации конкретного места работы в условиях большого количества схожих вакансий в HoReCa. Регулярные встречи с руководителями высшего звена, получение новостной рассылки от первых лиц компании, донесение миссии, ценностей и стандартов бренда до нового сотрудника помогает сформировать лояльность и понимание своего вклада в общее дело конкретной компании.

Соблюдая шесть предложенных шагов адаптации, можно быть уверенными, что вложенные временные и финансовые затраты станут стратегической инвестицией, окупят себя и позволят снизить текучесть кадров в HoReCa, повысят качество обслуживания и укрепят командный дух.

Библиографический список

1. *Капитанова Е. В.* Современные методы адаптации персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8, № 5. С. 34–40.
2. *Ладилова Н. А., Мишина И. А.* Наставничество в России: от истоков к современности. М.: Академия Минпросвещения России, 2023. 223 с.
3. *Шмелева М. А., Михайлова Е. Е.* Адаптация персонала: значение, виды, перспективы // Вопросы устойчивого развития общества. 2022. № 8. С. 51–55.

М. И. Рыжикова¹, А. Ж. Ходжаева²

¹ Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

² Engineering Bureau Franke International, г. Ташкент, Узбекистан

Практическая характерология как инструмент управления персоналом

Аннотация. В статье представлен обзор теорий типирования характеров людей. Жизнеспособность любой организации обусловлена в том числе качеством персонала, который формирует целенаправленную и результативную команду. Отмечается, что во всех процессах и процедурах, связанных с персоналом, важно понимать основные паттерны поведения человека, с которым ведется управленческая работа.

Ключевые слова: персонал; характер; практическая характерология; управление персоналом.

Характер определяет поведение человека в той или иной ситуации. Поэтому знание характера кандидата или сотрудника может помочь прогнозировать его поведение. Это однозначно полезно при подборе, командообразовании и управлении в принципе. Однако, даже сам носитель характера может не знать всех его особенностей, действуя часто интуитивно. Именно здесь на помощь управленцу может прийти прак-

тическая характерология, позволяющая по определенным внешним и отдельным поведенческим аспектам прогнозировать поведение человека в иных, гипотетических ситуациях.

Для применения практической характерологии важно быть внимательным, иметь развитое аналитическое и критическое мышление, а главное — высокий уровень эмпатии. Эмпатия буквально — способность эмоционально воспринять душевное состояние человека. Суть эмпатии — «чувствовать вместе с», а не «чувствовать вместо». Последнее является симпатией, жалостью, состраданием, интересом, но не эмпатией.

Теоретические подходы к рассматриваемому вопросу практической характерологии берут свое начало с физиологии поведения. На основе нервной и эндокринной системы формируется темперамент человека. Современная наука видит в учении о темпераментах отголосок еще античной классификации четырех типов психического реагирования в сочетании с интуитивно подмеченными типами физиологических и биохимических реакций индивида.

Важно заметить, что темперамент не равен личности. Личность изменчива, темперамент — нет. Начало учения о темпераментах было положено в гуморальной теории Гиппократа и Галена [1]. Это всем известные флегматик, меланхолик, сангвиник и холерик.

В конституциональной теории Кречмера и Шелдона акцент был сделан на чувствительность к раздражителям, настроение, темп психической деятельности, психомоторике [3]. Все это обуславливалось химизмом крови. В дальнейшем была попытка подвести под это учение биологический базис. По данной теории выделяются: шизотимики, циклотимики и вязкие.

Павлов считал, что физиологическая основа темперамента — это тип высшей нервной деятельности, определяемый соотношением основных свойств нервной системы: силы, уравновешенности и подвижности процессов возбуждения и торможения [4]. Темперамент как прирожденный конституциональный вид нервной деятельности — генотип, под разнообразными влияниями окружающей среды превращается в фенотип, характер. Между крайними типами существует много переходных. Получается целая система координат типов нервных систем по силе, уравновешенности и подвижности. Получив представление о темпераменте можно перейти к рассмотрению научных подходов к типированию характеров.

Первая классификация типов характера была выполнена Платоном [2]. Им было выделено 5 типов, в основе которых лежали этические принципы, а также утверждение, что душа человека состоит из интел-

лектуальной, волевой и эмоциональной части: нормальный тип, тимократический, олигархический, демократический, тиранический.

Шпрангер выделял, исходя из жизненных целей и ценностей личности, выделил шесть человеческих типов, а именно: теоретический — все стремления направлены к познанию, экономический, эстетический, социальный, политический, религиозный [4].

Широко представлено было типирование характеров во фрейдовских и постфрейдовских теориях. Первоначальная Фрейдовская теория развития личности была биологически обоснованной [2]. Первичны были инстинктивные процессы. Человек рассматривался как проходящий через последовательные фазы направленности внимания на различные участки тела.

Теория драйвов достигла своей вершины у Райха [4]. Однако, в итоге, попытка понять характер только лишь на основе понятия инстинктивной фиксации оказались безуспешными.

В дальнейшем Эриксон [4] попытался модифицировать биологизм Фрейда, дополнил теорию межличностными и внутриспсихическими задачами каждого периода и стал предвестником Эго-психологии. Он также изменил названия ранних этапов с целью модификации фрейдовского биологизма. Салливан предложил теорию стадий развития — предсказуемых «эпох» детства, которая подчеркивала коммуникативные достижения, например, речь или игра, а не удовлетворение драйвов [4]. Маллер рассматривает становление характера человека с детства от аутистической фазы (6 недель) до симбиотической связи, а затем к относительной психологической сепарации-индивидуализации [4]. Она покончила с фрейдистским биологизмом. Ее работы стали теорией объектных отношений с неявной примесью положений о фиксации.

Далее развитие фрейдовских представлений шло в Эго-психологии, где личность рассматривалась как функционирующее психологических защит и Селф-психологии, где в основе лежали идеи о самооценке.

Типы характера по Адлеру базируются на стремлениях и чувствах: чувство неполноценности и компенсация, стремление к превосходству, чувство общности (социальный интерес), стиль жизни, жизненные цели и фиктивный финализм, творческое «Я» [4]. По Адлеру существует четыре типа личности: управляющий тип, берущий тип, избегающий тип, социально-полезный тип.

Мюррей заимствует из психоанализа понятия Оно, Я и Сверх-Я, но содержательно рассматривает их несколько иначе [2]. Персонология Г. Мюррея в большей степени представляет собой теорию мотивации, нежели теорию личности. Мюррей предлагает более 30 потребностей личности, типизирующихся по пяти бинарным основаниям.

Из проведенного обзора видно, что типирование характеров в большинстве систем происходит именно на основе типичных стереотипов поведения. Разница состоит в том, что разные системы на основе одних и тех же первично выявленных стереотипов предлагают не одинаковые прогнозы существования иных стереотипов.

Библиографический список

1. *Балалыкин Д. А.* Преимущество взглядов Гиппократ и Галена на природу организма человека // История медицины. 2014. № 4 (4). С. 89–184.
2. *Мак-Вильямс Н.* Психоаналитическая диагностика: понимание структуры личности в клиническом процессе / пер. с англ. М. В. Глущенко, М. В. Ромашкевича. М.: Класс, 1998. 474 с.
3. *Назарова А. Р.* Взаимосвязь темперамента и индивидуального стиля деятельности // Психология, образование: актуальные и приоритетные направления исследований: материалы Междунар. науч.-практ. конф. студентов, магистров, аспирантов, молодых ученых и их наставников (Тверь, 15 мая 2018 г.). Тверь: ТвГУ, 2018. С. 199–203.
4. *Симонов П. В., Еришов П. М.* Темперамент. Характер. Личность. М.: Наука, 1984. 161 с.

В. С. Сайян

Воронежский государственный университет, г. Воронеж

Неформальная занятость населения в мировой и национальных экономиках: проблемы статистического измерения и оценки

Аннотация. В статье рассмотрены глобальные изменения, происходящие в неформальной занятости как на мировом, так и на национальном уровне. Выявлены особенности подхода, используемого в настоящее время Международной организации труда для оценки существенных и количественных характеристик данного явления. Проанализированы статистические показатели, демонстрирующие изменение уровня неформальной занятости в экономике Российской Федерации.

Ключевые слова: неформальная занятость; неформальный сектор; достойный труд; теневой рынок труда; нелегальная занятость.

Современные глобальные тенденции на рынке труда, как следует из майского обзора Международной организации труда (МОТ) на 2025 г., характеризуются нарастающей неопределенностью и замедлением роста. В этом контексте ключевой проблемой для многих стран, включая Россию, остается высокий уровень неформальной занятости. Анализ МОТ показывает парадоксальную ситуацию: несмотря на то, что за последнее десятилетие наблюдается глобальный экономический рост, неформаль-

ная занятость не только сохраняется, но в некоторых регионах даже расширяется, что является критическим вызовом для обеспечения условий достойного труда и создания качественных рабочих мест.

Статистика МОТ демонстрирует сохраняющиеся колоссальные масштабы этого явления: более 2 млрд чел. во всем мире были заняты неформально в 2024 г., что составляет 57,8 % от всей мировой занятости. Более того, в глобальном масштабе неформальная занятость за последние 10 лет росла даже немного быстрее (13,7 %), чем формальная (12,6 %), во многом благодаря своей устойчивости во время пандемии COVID-19 и более быстрому восстановлению после нее.

При этом наблюдаются значительные региональные диспропорции. Так, в Африке и Арабских государствах отмечается крайне высокий и продолжающий расти уровень неформальности (85,3 % и 46,5 % соответственно), тогда как в Азиатско-Тихоокеанском регионе (65,9 %) и, что особенно важно для данного исследования, в регионе Европы и Центральной Азии зафиксирована положительная динамика по ее снижению (до 12,0 %)¹.

Высокая доля неформальной занятости напрямую связана с фундаментальными проблемами качества рабочих мест: отсутствием социальной защиты, низкой производительностью труда и повышенной уязвимостью работников к экономическим потрясениям. Успешность политики по формализации занятости и экономики в решающей степени зависит от возможности точной количественной оценки уровня неформальности. Достижению этой цели препятствует не только латентность данного явления, но и методологическая неопределенность в его определении, наблюдаемая в мировой и отечественной научно-статистической практике [1].

Проиллюстрировать данный методологический плюрализм можно на примере подхода МОТ. Согласно ему, понятие неформальной занятости охватывает как работников неформального сектора (определяемого как совокупность экономических единиц, не зарегистрированных государством и действующих вне формальных правовых рамок, но ориентированных на рыночное получение дохода²), так и лиц, занятых на неформальной основе в формальном секторе и в домашних хозяйствах.

¹ *World Employment and Social Outlook Update: May 2025* // International Labour Organization (ILO). URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-05/WESOUUpdate_May2025_1.pdf (дата обращения: 18.09.2025).

² *Resolution I of the 21st International Conference of Labour Statisticians (ICLS) concerning statistics of the informal economy (unofficial Russian translation)*. International Conference of Labour Statisticians, 21st Session // International Labour Organization (ILO). 2024. URL: <https://clck.ru/3PGUbV> (дата обращения: 18.09.2025).

За государствами закреплено право самостоятельного определения критериев идентификации производственных единиц в качестве неформального сектора. Данная прерогатива включает в себя определение пороговых значений по размеру предприятий, требований к регистрации, а также решения о включении сельскохозяйственной деятельности в эту категорию. Следствием такого положения дел стала крайняя неоднородность методов определения и измерения неформальной занятости в нем, что существенно ограничивает возможности как для международных сопоставлений, так и для формирования объективной картины их масштабов на национальном уровне.

Анализируя неформальную занятость в России целесообразно применять терминологию, зафиксированную в описании методологии расчета ключевых показателей Росстата и иных документах нормативного регулирования. На наш взгляд сюда можно включить сведения, публикуемые в «Итогах выборочного обследования рабочей силы» ежегодно:

1) занятые в неформальном секторе — «лица, которые в течение обследуемого периода были заняты по меньшей мере в одной из производственных единиц неформального сектора независимо от их статуса занятости и от того, являлась ли данная работа для них основной или дополнительной. В качестве критерия определения единиц неформального сектора принят критерий отсутствия государственной регистрации в качестве юридического лица» [1, с. 524];

2) наемные работники, занятые на устной договоренности с работодателем, без оформления документов.

С февраля 2024 г. в силу вступил ряд положений Федерального закона № 565-ФЗ, который вводит в правовое поле концепцию противодействия нелегальной занятости. Ключевым нововведением стала ст. 66, закрепляющая организационные основы этой деятельности и впервые на законодательном уровне определяющая термин «нелегальная занятость». Согласно закону, под ней понимается трудовая деятельность, осуществляемая с нарушением установленного порядка оформления трудовых отношений. Данная норма направлена на создание механизмов учета лиц, работающих без официального оформления, что способствует формированию более точной оценки масштабов неформальной занятости в стране.

Статистические наблюдения Росстата за период 2015–2025 гг. фиксируют значительное снижение абсолютных и относительных показателей численности неофициально занятых работников. Если в 2015 г. таких работников было 2,7 млн чел., то в первом полугодии 2025 г. их численность сократилась до 930 тыс. чел. (рис. 1). В процентном соотношении доля таких работников в общей численности занятых по найму

уменьшилась с 4 % до 1,8 %, а в общей численности с 3,7 % до 1,7 %¹. Данная тенденция может свидетельствовать как о положительных результатах деятельности межведомственных комиссий по противодействию нелегальной занятости, так и о применении работодателями новых нестандартных форм занятости для сокрытия фактов неформальной занятости работников (развитие самозанятости, фриланса, платформенной занятости и т. д.).

В некоторых исследованиях наблюдаются попытки суммирования двух вышеуказанных показателей: занятых в неформальной секторе и неофициально занятых работников [2]. Обосновывается данное решение попыткой более качественного анализа неформальной занятости в России.

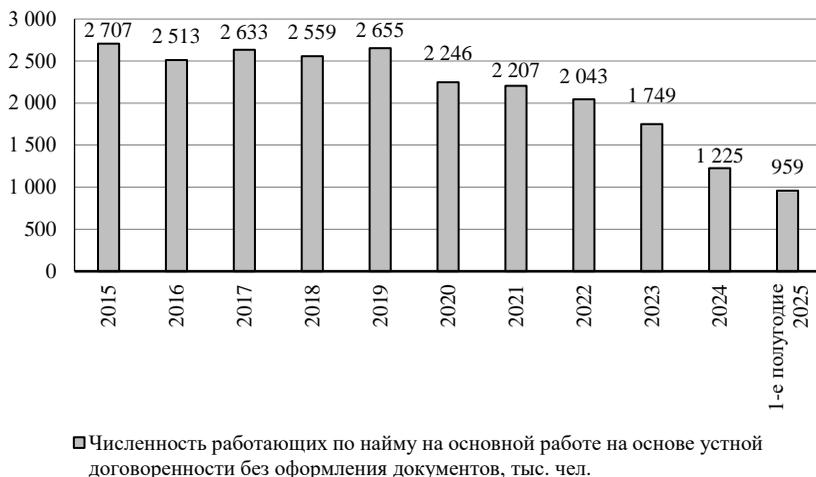


Рис 1. Динамика численности неофициально занятых наемных работников в 2015–2025 гг. в целом по России²

Однако следует обратить внимание, что в результате развития методов и подходов статистического учета неформальной занятости, применяемая Росстатом практика кажется не совсем актуальной для подобного сведения показателей. Применение в расчетах показателя всех занятых в неформальном секторе не отразит реальную картину нефор-

¹ *Обследование рабочей силы* // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13265> (дата обращения: 18.09.2025).

² Составлено по: *Обследование рабочей силы* // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13265> (дата обращения: 18.09.2025).

мальной занятости в России, поскольку в сущности неформальным сектором Росстат признает в том числе официально зарегистрированных ИП и самозанятых (НПД).

Разумным видится применение дополнительных источников данных: РМЭЗ, опросы ВЦИОМ (рис. 2), данные Роструда, экспертные оценки и т. д., а также разработка методов расчета совокупного показателя неформальной занятости с учетом региональной и отраслевой специфики (если это применимо).

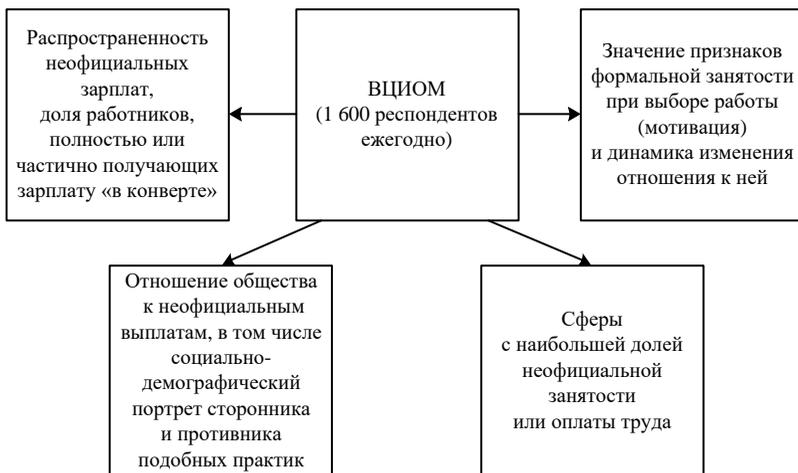


Рис. 2. Аспекты неформальной занятости, изучаемые в ходе социологических опросов ВЦИОМ¹

Таким образом, неформальная занятость остается масштабной глобальной проблемой, усугубляемой методологическими сложностями ее статистического измерения. Несмотря на позитивную динамику снижения доли и численности неофициально занятых наемных работников в России, связанную с реформированием и ужесточением законодательства, сохраняются риски перетекания этой занятости в новые, сложные для учета формы (платформенная занятость, фриланс и т. д.). Для адекватной оценки масштабов неформальной занятости необходима разработка более совершенных интегральных методик.

¹ Составлено по: *Выйти из тени, или мониторинг «серых» зарплат* // Всероссийский центр изучения общественного мнения. 2023. 19 сент. URL: <https://wciom.ru/analyticalreviews/analiticheskii-obzor/vyiti-iz-teni-ili-monitoring-serykh-zarplat> (дата обращения: 18.09.2025).

Библиографический список

1. *Кубишин Е. С.* Неформальная занятость в современной России: прежние проблемы и новые реалии // *Уровень жизни населения регионов России*. 2022. Т. 18, № 4. С. 521–534.

2. *Мордишева Л. Н.* Динамика и структура неформальной занятости в современном российском обществе // *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки*. 2024. № 2 (70). С. 33–44.

Научный руководитель: Н. В. Дорохова,
доктор экономических наук, доцент

С. А. Сенцова¹, М. Диабри²

¹ *Новгородский филиал*

Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Великий Новгород

² *Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

Система мотивации производственного персонала

Аннотация. Статья посвящена исследованию мотивации производственного персонала. Рассмотрены ключевые показатели эффективности и предложены два варианта распределения премиального фонда для повышения мотивации. Рекомендовано взаимодействие с Региональным центром компетенций для совместной оптимизации производственных процессов.

Ключевые слова: мотивация персонала; премиальный фонд; эргономика; корпоративная культура; визуальное управление.

Мотивация производственного персонала является ключевым фактором повышения производительности и эффективности предприятия. В данном исследовании была синтезирована система ключевых показателей эффективности (KPI) и методы распределения премиального фонда, направленные на достижение стратегических целей компании, а также рассмотрены иные варианты работы по мотивации производственного персонала ГК «АТОМ Минерал».

В первую очередь следует рассмотреть ключевые показатели эффективности производственного персонала, нацеленные на решение следующих задач: повышение производительности, снижение простоев оборудования, оптимизация ресурсов.

В таблице приведен сокращенный вариант распределения ключевых показателей эффективности для двух должностей предприятия.

Значения представленных показателей являются предположительными и нуждаются в корректировке в зависимости от реальных объемов ресурсов предприятия.

Ключевые показатели эффективности

Должность	Показатель	Пояснение	Плановое значение
Слесарь по ремонту оборудования	Время устранения неполадок оборудования	Доля от времени производственной смены	<10 %
	Количество простоев по вине ремонтной службы	—	0
	Соблюдение графика технического обслуживания	Доля выполненных работ по плану	100 % работ с допустимой погрешностью в графике ± 1 день
	Эффективность профилактического обслуживания	Снижение количества внеплановых ремонтов	На 10 % ежемесячно
Машинист холодильных установок	Поддержание температуры в установленных пределах	Доля времени без отклонений	95 % рабочего времени
	Энергопотребление оборудования	Сравнение с нормативом	Отклонение <5 %
	Своевременность проведения профилактических работ	Отклонение от графика	0 дней с допустимой погрешностью ± 1 день

Для повышения мотивации и справедливого распределения премиального фонда распределение денежных средств будет связано с достижением КРІ. Предлагается два варианта.

Вариант 1: Базовая премия (80 % фонда — 160 тыс. р.): выплачивается при достижении 90 % плановых значений КРІ. Индивидуальная премия (20 % фонда — 40 тыс. р.): присуждается за особые достижения (например, рационализаторские предложения).

Вариант 2: Премия рассчитывается индивидуально для каждого сотрудника на основе среднего процента выполнения КРІ. Пример расчета: Общая оценка эффективности сотрудника: $(80 \% + 40 \% + 90 \%) / 3 = 70 \%$. Премия: $200 \text{ тыс. р.} \times 8,3 \%$ (линейный вклад одного сотрудника из 12 штатных ед.) $\times 70 \% = 11\,620 \text{ р.}$

В случае недостижения плановых показателей, та часть фонда, что не израсходована, замораживается и переводится на специальный «накопитель премиального фонда», который впоследствии может быть распечатан за уникальные достижения сотрудников, для стимулирования сотрудников во время работы над инновационными проектами и т. д.

Премиальная система эффективна лишь при условии справедливого базового оклада, где премии служат дополнительным стимулом, а не основной частью дохода [1; 3]. Если премиальные выплаты становятся существенным источником дохода сотрудников, требуется пересмотр системы оплаты труда. Для повышения мотивации персонала предлагается комплекс мер: улучшение эргономики рабочих мест (регулируемая мебель, зоны отдыха), поддержка семей сотрудников (корпоративные

путевки, гибкий график, медицинские программы), а также внедрение системы визуального управления SQDCM для прозрачного мониторинга ключевых показателей.

Дополнительно рекомендуется сотрудничество с Региональным центром компетенций для совместной оптимизации производственных процессов с активным вовлечением персонала. Эти решения направлены на повышение удовлетворенности сотрудников и рост эффективности производства [2].

Библиографический список

1. Вумек Дж. П., Джонс Д. Т. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2021. 472 с.
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2008. 294 с.
3. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010. 155 с.

А. В. Слюсаренко¹, Н. В. Сербина²

¹ Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. М. Туган-Барановского, г. Донецк

² Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Развитие компетенций персонала как фактор повышения качества обслуживания

Аннотация. В статье рассматривается система формирования профессиональных компетенций сотрудников, оказывающих непосредственное влияние на качество обслуживания. Представлена модель компетенций торгового персонала, определены приоритетные направления развития и предложены инструменты оценки. Обоснована ключевая роль непрерывного обучения в становлении сервисной культуры как фактора устойчивого развития торгово-сервисных организаций.

Ключевые слова: компетенции персонала; качество обслуживания; культура сервиса; оценка персонала; цифровые компетенции; обучение; торговый персонал; модель компетенций.

Современная торгово-сервисная среда характеризуется высокими требованиями к качеству обслуживания, что требует от организаций системного, научно обоснованного подхода к формированию, развитию и регулярной оценке профессиональных компетенций персонала [3]. Уровень сервиса становится ключевым фактором конкурентоспособности, а, значит, и выживаемости бизнеса. Компетентность сотрудников сегодня трактуется не только как совокупность знаний, умений и навы-

ков, но и как выражение корпоративной культуры сервиса, в которой ценности клиента, эмпатия и этика взаимодействия занимают центральное место.

На фоне стремительной цифровизации, последствий пандемии COVID-19 и усиливающейся рыночной турбулентности возникает объективная потребность в новых подходах к управлению человеческими ресурсами. Это обуславливает внедрение инструментов комплексной оценки и стратегического развития компетенций, направленных на формирование устойчивой клиентоориентированности, адаптивности и технологической грамотности сотрудников [1; 6].

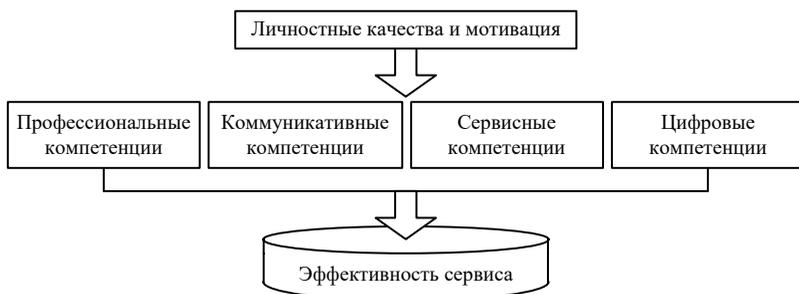
Согласно современным исследованиям, в структуру ключевых компетенций торгового персонала входят четыре основные группы: профессиональные, коммуникативные, сервисные и цифровые компоненты. Такой метод позволяет организовать требования к персоналу в условиях мультимедийной торговли и усложнения клиентских ожиданий. Особое внимание уделяется развитию «мягких умений» — эффективной коммуникации, управлению спорам, работе в коллективе, эмоциональному интеллекту, а также ориентации на клиента как центральную ценность сервисной деятельности. Именно «мягкие умения» становятся ключевым фактором в поддержке лояльности покупателей, особенно в условиях роста онлайн-продаж и дистанционного взаимодействия [2].

Методологическую базу построения различных моделей компетенций определяет подход С. М. Спенсер и Л. М. Спенсер, которые выделяют мотивации, личностные черты, знания и умения как ключевые структурные элементы компетентностного профиля (см.: [1]). Такая структура позволяет принимать во внимание не только внешние проявления поведения сотрудника, но и глубинные мотивационные установки, определяющие его профессиональную стойкость и готовность к обучению.

Компетенции персонала меняются в зависимости от сферы деятельности. В индустрии гостеприимства и ресторанного сервиса ключевыми являются навыки эмоционального контакта, умение разрешать нестандартные ситуации и готовность к интерактивному обучению [7]. Для торговой сферы особую важность приобретают знание товара, техники продаж, работа с жалобами, проведение кросс-продаж и стандартизация сервисных сценариев.

Модель компетенций торгового персонала, обеспечивающая высокий уровень сервиса, его результативность и способность умножать выгоды компании, представлена на рисунке. Данная структура отражает системный подход к формированию и развитию профессиональных качеств сотрудников, занятых в сфере торговли и обслуживания. Она

включает в себя пять ключевых элементов, структурированных в виде логической цепочки, ведущей к окончательной цели — обеспечению максимальной эффективности сервиса.



Модель компетенций торгового персонала

Синтез всех указанных компетенций ведет к достижению ключевой цели — высокого уровня сервиса, выражающегося в: удовлетворенности и лояльности клиентов; росте повторных продаж; позитивной репутации бренда; конкурентоспособности организации на рынке. Модель носит динамичный характер — ее компоненты не изолированы, а поэтапно усиливают друг друга. Так, без личной мотивации невозможно стабильное развитие профессиональных умений; без коммуникативных способностей — эффективное использование сервисных стандартов; без цифровой грамотности — адаптация к современным форматам торговли.

Таким образом, компетенции персонала являются не просто инструментом текущей операционной эффективности, а стратегическим ресурсом повышения качества обслуживания и устойчивого развития [4; 5]. Эффективная модель компетенций должна учитывать современные вызовы, включая цифровую трансформацию, изменение моделей потребления, мультиканальность и рост ожиданий клиентов. Она должна опираться на адаптированные поведенческие индикаторы, современные цифровые инструменты, персонализированные стратегии развития и непрерывное обучение. Формирование сервисной культуры невозможно без вовлеченности, осознанности и поддержки персонала. Цифровые компетенции не заменяют традиционные умения, а усиливают их, создавая основу для построения клиентоориентированных организаций будущего.

Библиографический список

1. Андреева О. В., Головкова К. А. Трансформация компетентного отбора персонала: цифровой профиль сотрудника как инструмент ESG-политики // Со-

циальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. 2023. Т. 4, № 2. С. 63–74.

2. Герчикова Т. Я., Дегтярёв Н. И., Кириленко В. В. Развитие цифровых компетенций персонала // Экономика труда. 2021. Т. 8, № 6. С. 585–600.

3. Леушина О. В. Повышение качества человеческих ресурсов как условие устойчивого развития предприятия сферы гостеприимства // Экономика. 2024. Т. 14, № 8. С. 4199–4214.

4. Сербина Н. В., Мандриков Д. С. Подготовка цифровых лидеров как способ повышения конкурентности компаний // Проблемы теории и практики управления. 2024. № 11. С. 77–90.

5. Симарова И. С., Алексеевичева Ю. В., Жигин Д. В. Цифровые компетенции: понятие, виды, оценка и развитие // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12, № 2. С. 935–948.

6. Шевченко Н. Н., Шевченко В. И. Формирование компетенций будущих специалистов ресторанного сервиса в процессе профессиональной подготовки // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т. 17, № 6 (108). С. 136–149.

7. Шевякова А. Л., Петренко Е. С., Набиев Е. Н., Мамбетова С. Ш., Ескерова З. А. Формирование компетенций для Индустрии 4.0: рекомендации к действию // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11, № 3. С. 715–734.

Е. Н. Смирнов

*Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. М. Туган-Барановского, г. Донецк*

Оценка уровня конкурентоспособности рабочей силы на рынке труда России

Аннотация. В публикации представлены результаты статистической оценки уровня конкурентоспособности рабочей силы. Рассчитаны показатели, отражающие степень невостребованности работников на российском рынке труда. Уделено внимание исследованию причин неконкурентоспособности рабочей силы.

Ключевые слова: конкурентоспособность; рабочая сила; рынок труда; оценка; неполная занятость; безработица.

В современных реалиях скорость экономического роста и устойчивость развития экономики определяются уровнем производственного потенциала и эффективностью эксплуатации его компонентов. Важнейшей частью такого потенциала выступает рабочая сила. В современном научном обороте данный термин используется для обозначения количественных и качественных характеристик работников, включая уровень образования, квалификации и здоровья. Однако в условиях конкурентного рынка труда его значение приобретает новый смысл. Рабочая сила наделяется свойствами товара, который выступает объектом купли-продажи, обладает конкурентными преимуществами и недостатками, т. е. характеризуется определенным потенциалом конкурентоспособности.

В современных публикациях конкурентоспособность рабочей силы рассматривается исследователями как ключевой индикатор состояния рынка труда, а также важнейший макроэкономический ориентир развития государства [2]. В контексте сказанного интерес представляет задача оценки конкурентоспособности рабочей силы на рынке труда и совершенствования научно-методического инструментария ее измерения.

По данным Росстата, общая численность рабочей силы в Российской Федерации по итогам 2023 г. составляла 76 037 тыс. чел. Основную долю трудового потенциала страны составляют занятые экономической деятельностью — 74 189 тыс. чел.¹

Вместе с тем значительную роль играют и лица старше трудоспособного возраста, которые продолжают заниматься трудовой деятельностью. По данным Минтруда России в 2023 г. данная демографическая группа населения составляла 6,1 млн чел.²

Для оценки конкурентоспособности рабочей силы в работе использован методический подход, рассмотренный в предыдущих исследованиях автора [1; 2]. Согласно данной методике критерием конкурентоспособности является показатель востребованности работника на рынке труда, т. е. его соответствие требованиям и ожиданиям работодателя. Оценка конкурентоспособности осуществляется с помощью формул [2]:

$$N_{PC\ K} = N_{PC} - N_{ПБ} - N_{НЗ}, \quad (1)$$

где $N_{PC\ K}$ — численность конкурентоспособной рабочей силы; N_{PC} — численность рабочей силы; $N_{ПБ}$ — численность безработных, которые ищут работу дольше, чем средняя продолжительность поиска работы; $N_{НЗ}$ — численность лиц в состоянии неполной занятости с точки зрения продолжительности рабочего времени.

$$УН_{PC\ K} = \frac{N_{PC\ K}}{N_{PC}} \times 100 \%, \quad (2)$$

где $УН_{PC\ K}$ — уровень конкурентоспособности рабочей силы.

Использование рассмотренного методического инструментария позволило оценить уровень конкурентоспособности рабочей силы Российской Федерации, а также проанализировать основные причины невостребованности работников на рынке труда. Результаты расчетов представлены на рис. 1, 2.

¹ Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 12.09.2025).

² Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/2544> (дата обращения: 14.09.2025).

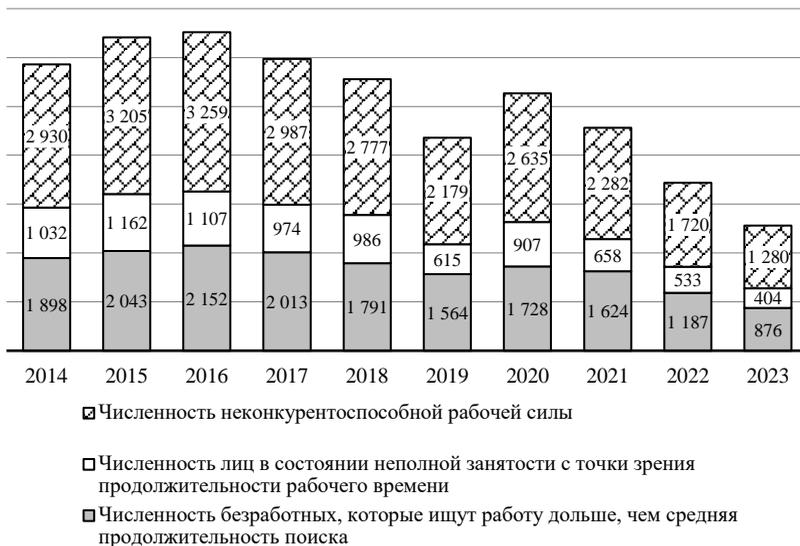


Рис. 1. Динамика численности и состава неконкурентоспособной рабочей силы России за период 2014–2023 гг., тыс. чел.¹

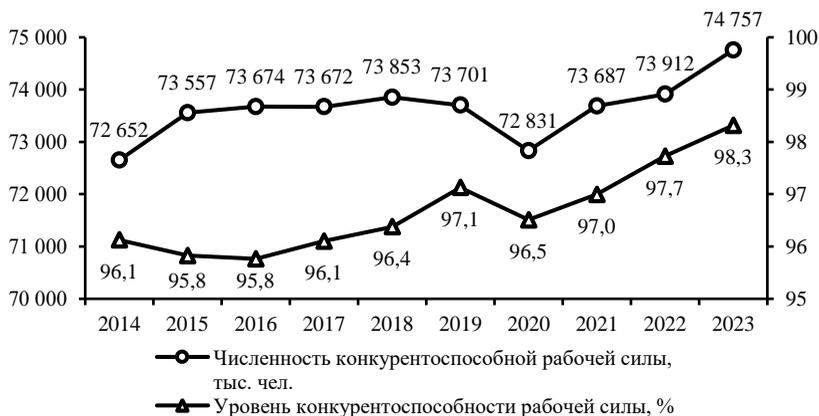


Рис. 2. Динамика уровня конкурентоспособности рабочей силы России за период 2014–2023 гг.

¹ Рисунки 1 и 2 составлены по данным Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 12.09.2025).

Проведенные расчеты показали, что за исследуемый период общее количество неконкурентоспособной рабочей силы стабильно сокращалось, составив в 2023 г. лишь 1 280 тыс. чел. против максимальных значений начала периода (около 3 млн чел.). Данные изменения были обусловлены сокращением числа длительно безработных. С 2014 г. численность лиц данной категории уменьшилась почти вдвое, достигнув минимума в 2023 г. (876 тыс. чел.).

Число лиц с неполной занятостью также имело тенденцию к снижению, которая продолжалось вплоть до 2023 г., когда этот показатель составил всего 404 тыс. чел., что является минимальным значением за весь рассматриваемый период. Исключение составлял лишь период пандемии COVID-19 (2020–2021 гг.), когда численность занятых неполный рабочий день увеличилась на 47,5 %.

Таким образом, на рынке труда в Российской Федерации сформировалась устойчивая тенденция роста численности конкурентоспособной рабочей силы. Даже несмотря на некоторое снижение показателя в период пандемии 2020 г., его значение стабильно увеличивается. То же самое можно сказать и про уровень конкурентоспособности рабочей силы, который за исследуемый период вырос более чем на 2 п. п.

Вместе с тем, как показывает анализ, на рынке труда остаются проблемы, связанные с наличием неконкурентоспособных категорий населения и необходимостью дальнейшего повышения профессионально-квалификационного уровня кадров.

Библиографический список

1. *Смирнов Е. Н.* Конкурентоспособность трудовых ресурсов предприятия в иерархии понятий конкурентоспособности // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2020. № 9. С. 118–121.
2. *Смирнов Е. Н.* Обоснование методического подхода к статистической оценке конкурентоспособности рабочей силы // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2024. № 13. С. 46–50.

Перспективы развития подходов к оценке эффективности кадровой политики организации

Аннотация. В статье анализируются современные подходы к оценке эффективности кадровой политики. Рассматривается ее развитие в условиях цифровой экономики с акцентом на высокотехнологичные отрасли на примере АО НПП «Старт» им. А. И. Яскина. Предлагаются методы совершенствования оценки с учетом HR-аналитики и цифровых технологий.

Ключевые слова: кадровая политика; оценка эффективности; управление персоналом; HR-аналитика; цифровая трансформация.

Современные организации сталкиваются с высокой неопределенностью и необходимостью адаптации к меняющимся требованиям рынка. Актуальным вопросом остается объективная оценка эффективности кадровой политики для своевременной корректировки HR-стратегии в целях достижения стратегических целей компании [3]. Традиционные количественные методы оценки кадровой политики, такие как текучесть, производительность и затраты, сегодня недостаточны. Требуются новые методики, учитывающие качественные аспекты кадровой политики и долгосрочные эффекты инвестиций в человеческий капитал.

Кадровая политика представляет собой систему принципов, методов, направленных на сохранение высокопроизводительного коллектива. Эффективность коллектива определяется степенью достижения поставленных целей в области управления персоналом при оптимальном использовании имеющихся ресурсов [1].

Классические подходы к оценке эффективности кадровой политики, включающие коэффициенты текучести кадров, производительность труда, рентабельность инвестиций в персонал и т. д. должны быть дополнены качественными аспектами — уровнем вовлеченности сотрудников, эффективностью системы мотивации и развития персонала и т. д. [3].

Развитие информационных технологий значительно расширяет возможности оценки кадровой политики. HR-аналитика помогает глубоко анализировать процессы, выявлять закономерности, прогнозировать ситуацию, оценивать HR-инициативы и принимать обоснованные решения.

Специфика деятельности АО НПП «Старт» им. А. И. Яскина обуславливает необходимость привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов в области инженерии и других технических дисциплин. Особое значение имеют показатели, связанные с обеспечением режима секретности на предприятии. В табл. 1 представлены на-

правления развития системы допуска к государственной тайне в текущем моменте и на перспективу с соответствующими инвестициями.

Т а б л и ц а 1

**Направление развития системы допуска к государственной тайне
АО НПП «Старт» им. А. И. Яскина с учетом специфики ОПК¹**

Показатель	Текущее состояние (2025 г.)	Планируемые показатели (2026–2028 гг.)	Инвестиции, млн р.	Ожидаемый эффект
Доля сотрудников с действующим допуском к гостайне, %	67,3	85,0	12,5	Повышение мобильности кадров
Средний срок оформления допуска, дн.	27	90	8,2	Ускорение процессов найма
Количество нарушений режима секретности в год	3	0–1	15,7	Минимизация рисков
Эффективность системы контроля допусков, %	89,4	96,5	6,8	Автоматизация процессов

Цифровая трансформация и внедрение цифровых HR-платформ позволяет автоматизировать многие процессы управления персоналом, от рекрутинга до оценки производительности: это обеспечивает более точный и оперативный сбор данных для анализа эффективности кадровой политики. Облачные технологии и мобильные приложения повышают доступность HR-процессов и вовлеченность сотрудников. Блокчейн обеспечивает верификацию квалификации, прозрачность и защиту данных. Виртуальная и дополненная реальность улучшают обучение и сокращают затраты [4].

Развитие методологии оценки эффективности кадровой политики должно идти по пути интеграции традиционных и инновационных подходов, создания комплексных систем показателей, учитывающих специфику организаций. Разработка отраслевых стандартов оценки кадровой политики должна учитывать особенности сферы деятельности [2]. Опыт таких предприятий, как АО НПП «Старт» им. А. И. Яскина, демонстрирует важность комплексного подхода к оценке эффективности кадровой политики, сочетающего традиционные и инновационные методы. В табл. 2 представлена оценка высокотехнологичных компетенций персонала и ожидаемый эффект от их роста.

Важным направлением развития кадровой политики являются системы непрерывного мониторинга ее эффективности на основе анализа данных в реальном времени, позволяющие своевременно выявлять

¹ Данные в табл. 1 и 2 представлены автором в измененном виде для защиты коммерческой информации.

и устранять проблемы. Оценка эффективности кадровой политики под влиянием цифровой трансформации, аналитики и новых требований, обогащается качественными метриками вовлеченности, инновационности и социального воздействия на персонал [1].

Т а б л и ц а 2

Оценка высокотехнологичных компетенций

Показатель	Текущее состояние (2025 г.)	Планируемые показатели (2026–2028 гг.)	Инвестиции, млн р.	Ожидаемый эффект
Доля инженеров с цифровыми компетенциями, %	68,7	92,0	25,8	Соответствие требованиям Индустрии 4.0
Количество патентов на одного сотрудника в год	0,34	0,58	31,4	Рост инновационной активности на 71 %
Индекс технологической экспертизы персонала, балл (1–10)	7,2	8,6	19,6	Повышение конкурентоспособности
Доля сотрудников, владеющих критическими технологиями, %	23,1	41,5	28,9	Снижение технологической зависимости

Таким образом, перспективы развития методологии оценки кадровой политики связаны с дальнейшей интеграцией цифровых технологий и внедрением систем непрерывного мониторинга, позволяющих повысить эффективность управления человеческими ресурсами и обеспечить устойчивое развитие организаций в условиях динамично изменяющейся экономической среды.

Библиографический список

1. *Борщева А. В., Ильченко С. В.* Оценка эффективности кадровой политики организации // Вестник экспериментального образования. 2017. № 4 (13). С. 41–51.
2. *Воронин В. Н., Ионцева М. В., Шураева Л. Ю.* Кадровая политика как основной инструмент развития персонала // УПИРР. 2023. № 3 (66). С. 5–12.
3. *Григорьева К. С.* Технологии оценки эффективности кадровой политики организации // Решетневские чтения. 2013. № 17. С. 439–440.
4. *Тулубаева Д. А., Молдашева Н. С.* Анализ эффективности кадровой политики предприятия // Форум молодых ученых. 2021. № 1 (53). С. 332–337.

О. О. Сутягина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Роль профсоюзов в привлечении и удержании персонала промышленных предприятий

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению тенденции снижения уровня безработицы в России и снижения роли профсоюзов. Представлена динамика изменения безработицы и членства в профсоюзных организациях. Приведены варианты мероприятий, совместно проводимых работодателями и профсоюзом для привлечения и удержания персонала.

Ключевые слова: профсоюз; минимум безработицы; привлечение персонала; удержание персонала.

В настоящее время в Российской Федерации наблюдается тенденция к снижению уровня безработицы. Согласно официальным статистическим данным Федеральной службы государственной статистики, за период с января 2024 г. по июль 2025 г. уровень безработицы снизился с 2,9 до 2,2 %¹, что является новым историческим минимумом.

Снижение уровня безработицы оказывает значительное влияние на рынок труда. Несмотря на рост числа вакансий в первой половине 2025 г.², ситуация на рынке труда остается напряженной. В частности, в добывающей отрасли, рабочие места которой часто располагаются в неблагоприятных климатических условиях и на значительном удалении от крупных населенных пунктов, наблюдается острая нехватка квалифицированных кадров.

Данная ситуация приводит к увеличению конкуренции за каждого работника, что влечет за собой рост заработной платы персонала и «перегрев» рынка труда. Этот факт, неоспоримо, является положительным для работников и негативным для работодателей, что создает дополнительные вызовы для сохранения положительного финансово-экономического состояния.

Кроме того, низкий уровень безработицы оказывает значительное влияние на улучшение условий труда. Он побуждает работодателей расширять социальный пакет, предоставляемый сотрудникам. Он может включать такие элементы, как дополнительное медицинское страхование, корпоративные пенсионные программы, программы корпоративных скидок, компенсации затрат на спорт для сотрудников, санаторно-курортное лечение. В свою очередь, улучшение условий труда способствует повышению удовлетворенности и вовлеченности работников.

¹ *Уровень безработицы* (по методологии Международной организации труда) (оперативные данные) // ЕМИСС. Государственная статистика. URL: <https://fedstat.ru/indicator/57341> (дата обращения: 10.09.2025).

² Там же.

В данных условиях в экономике, на рынке труда происходит снижение роли профсоюзов [1]. Профсоюз, представляющий собой добровольное общественное объединение работников, созданное для защиты и представления социально-трудовых прав и интересов, в последние годы постепенно утрачивает свою значимость [2]. Это происходит на фоне растущей заинтересованности работодателей в обеспечении благоприятных условий труда и соблюдении прав работников.

Основными направлениями деятельности профсоюза, способствующими удержанию персонала предприятий, остаются следующие.

1. Защита трудовых прав работников и контроль соблюдения законодательства в сфере охраны труда. Профсоюз активно занимается отслеживанием выполнения трудового законодательства, соблюдения требований охраны труда на рабочих местах.

2. Предоставление консультаций работникам — членам профсоюза. Важной задачей является оказание помощи в юридических вопросах, а также содействие в повышении финансовой грамотности. Это включает в себя организацию семинаров и часов развития, направленных на обучение членов профсоюза основам управления личными финансами.

3. Ведение переговоров с работодателями. Профсоюз играет ключевую роль в заключении коллективных договоров и согласовании локально-нормативных актов, касающихся условий оплаты труда.

4. Предоставление дополнительных социальных льгот работникам — членам профсоюза: программы социальной поддержки, включая подарки на новый год для детей членов профсоюза, выплату материальной помощи в связи со знаковыми жизненными событиями, такими как рождение ребенка, свадьба или похороны, кроме того компенсирует часть затрат членов профсоюза в случае чрезвычайных событий, необходимости дорогостоящего лечения.

5. Организация культурных и спортивных мероприятий, различных квестов, а также конкурсов профессионального мастерства.

6. Поддержка ветеранов. Профсоюз уделяет внимание ветеранам организации, в случае согласия — ветераны продолжают оставаться частью профсоюзной организации, имея возможность получать помощь и поддержку от профсоюза.

7. Наградная работа. Профсоюз проводит наградную работу, что включает в себя поощрение активных членов профсоюза за их вклад в развитие организации и профсоюзного движения.

По состоянию на 2023 г. Федерация независимых профсоюзов России объединяла 19,69 млн чел.¹ В 2024 г. число членов профсоюза уве-

¹ *Профсоюзы России в 2023 г.* // Федерация независимых профсоюзов России. URL: https://fnpr.ru/upload/iblock/b50/FNPR_infogrSolid_01.pdf (дата обращения: 12.09.2025).

личилось на 1,54 млн чел. С 2020 г. наблюдается устойчивая тенденция к росту числа членов профсоюза¹.

Учитывая данную динамику, работодатели имеют возможность использовать ресурсы профсоюзной организации для достижения общей цели, направленной на привлечение и удержание сотрудников.

Среди совместных мероприятий, проводимых работодателями и профсоюзными организациями, можно выделить следующие.

1. Создание сувенирной продукции: разработка мерча с совместной символикой профсоюза и работодателя, который используется в рекрутинговых программах, на ярмарках вакансий и встречах с учащимися образовательных учреждений. Данная инициатива способствует повышению узнаваемости как профсоюза, так и работодателя.

2. Проведение совместных культурных и спортивных мероприятий.

3. Профорientационные мероприятия для детей членов профсоюза: проведение различных детских конкурсов, направленных на популяризацию основной деятельности работодателя, а также организация профсоюзных смен в детских оздоровительных лагерях. Эти инициативы не только способствуют развитию интереса к профессиям, связанным с деятельностью работодателя, но и укрепляют связь между поколениями.

4. Разработка заданий для инженерных конкурсов: совместная работа с работодателем по созданию заданий для различных инженерных конкурсов для учащихся школ. Это позволяет развивать интерес молодежи к техническим специальностям, формировать положительный имидж работодателя как социально ответственной организации.

Таким образом, сотрудничество между работодателями и профсоюзами открывает новые горизонты для эффективного привлечения и удержания кадров, способствуя созданию более устойчивой и продуктивной рабочей среды.

Библиографический список

1. Гильфанова Д. Р., Гильфанов Д. А., Клявлилина Я. М., Бобков О. В. Проблемы реорганизации бизнес-процессов в России // Дискуссия. 2024. № 4 (125). С. 95–102.

2. Михайлова Л. Л., Никитина В. А. Защита трудовых прав работников профессиональными союзами в российской и международной практике // Актуальные проблемы современного законодательства Российской Федерации: сб. ст. Вып. 18. М.: Саратовский источник, 2025. С. 125–129.

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

¹ В 2024 г. в профсоюзы вступило более полутора млн человек // Центральная профсоюзная газета «Солидарность». 2025. 22 апр. URL: <https://www.solidarnost.org/news/v-2024-godu-v-profsoyuzu-vstupilo-bolee-polutora-mln-chelovek.html> (дата обращения: 12.09.2025).

Достойный труд адвокатов в условиях цифровизации

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы нормативной правовой регламентации уведомления и участия адвоката-защитника по назначению правоохранительных органов, а также проблемы электронного распределения заявок через Комплексную автоматизированную систему адвокатуры России (КИС АР). Высказывается мнение автора, что решение данных проблем напрямую связано с достойным трудом адвокатов.

Ключевые слова: достойный труд; следственные действия; адвокат; защитник; электронная система; правоохранительные органы.

В 2019 г. стартовала электронная программа распределения заявок между адвокатами на осуществление защиты по назначению правоохранительных органов. Защитники по назначению стали получать заявки через Комплексную автоматизированную систему адвокатуры России (КИС АР). В течение 2025 г. все адвокатские палаты РФ должны перейти на автоматическое электронное распределение заявок по назначению.

Прежде всего, цель такого распределения заявок — это борьба с так называемыми «карманными адвокатами». Так как, при такой системе орган предварительного следствия и суда не участвует и никаким образом не может повлиять на распределение заявок между адвокатами. В недалеком прошлом, когда такой системы не было, органы предварительного следствия и суда могли пригласить любого из дежурных адвокатов. Естественно, была возможность пригласить «хорошего адвоката», который не будет вставлять «палки в колеса» в работу следователя, покладистого, т. е., так называемого «адвоката — кивалу», а адвокат с активной позицией защиты оставался без заявок, а значит и без работы.

На сегодняшний день такой возможности у правоохранительных органов не имеется. Так как они не владеют знанием, кто из адвокатов может взять заявку. Безусловно, это позитивно сказывается и на качестве защиты доверителя, а также и на праве адвоката на достойный труд [2]. Однако впоследствии, когда адвокат отработает на первом следственном действии, следователь может на последующие следственные действия пригласить другого адвоката, по крайней мере, у него такая возможность есть путем создания новой электронной заявки.

Несмотря на то что в Законе об адвокатуре закреплён принцип непрерывности защиты, в уголовно-процессуальном законодательстве такая норма не содержится. Это значит, что следователь не обязан уведомлять адвоката о дате проведения последующих следственных действий. Да, безусловно, есть нормы, свидетельствующие о том, что если в дело вступил адвокат по соглашению (заключивший с доверителем

соглашение на защиту его интересов), следователь обязан его уведомить о следственном действии, но даже в этом случае, если адвокат в течение пяти суток не может участвовать в данном действии, следователь имеет право пригласить другого адвоката по назначению. Мало того, в практической деятельности бывают такие случаи, которые прямо связаны с намеренным неуведомлением адвоката о проводимых следственных действиях [1, с. 59].

В этом случае, если следователь не пригласит защитника на последующее следственное действие, то данное следственное действие не будет признано незаконным, так как следователь руководствуется в своей деятельности не Законом об адвокатуре, а уголовно — процессуальным законодательством.

В рассматриваемой ситуации, может произойти очень частая смена защитника, так как это прямо не запрещено УПК. В связи с таким фактом, обвиняемый может оказаться без качественной защиты. «Одноразовым» адвокатам будет сложнее вникнуть в существо дела, так как на предыдущих следственных действиях они не принимали участие, у них не было возможности задать необходимые вопросы. Например, приглашается адвокат — защитник на допрос подзащитного в качестве обвиняемого. При ознакомлении с предыдущим протоколом допроса его подзащитного в качестве подозреваемого, адвокат понимает, что его подзащитный полностью признал себя виновным. Однако, при конфиденциальной встрече со своим подзащитным, адвокат понимает, что он признает себя виновным частично, так как умысла на совершение преступления у него не было, была неосторожность. При последующем допросе этот момент уже был отражен в протоколе допроса. Тем не менее, первоначальный допрос, согласно закону, может быть положен в основу обвинения.

Резюмируя изложенное, предлагается закрепить в уголовно-процессуальном законодательстве принцип непрерывности защиты с обязательным уведомлением следователем адвоката вступившего в дело независимо от того есть у него соглашение с доверителем или он участвует по назначению о последующих следственных мероприятиях, дабы не нарушать право обвиняемого на квалифицированную юридическую помощь, закрепленную в Конституции РФ. Только в этом случае можно говорить о достойном труде адвоката.

Библиографический список

1. *Рублев А. Г.* Адвокатская деятельность как конституционная гарантия квалифицированной правовой помощи // Вестник Уральского юридического института МВД России. 2019. № 2. С. 58–63.

2. *Сысоева Т. В.* Актуальные проблемы, связанные с достойным трудом адвокатов // *Достойный труд — основа стабильного общества: материалы XVI Междунар. науч.-практ. конф.* (Екатеринбург, 13–16 ноября 2024 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. С. 170–173.

Ю. Ю. Терехова, Н. В. Тонких

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Искусственный интеллект в обучении и развитии персонала в строительной сфере

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные вопросы применения искусственного интеллекта (ИИ) в обучении персонала строительной сферы, включая маляров, декораторов и прорабов. Рассматриваются сложности и особенности применения ИИ в развитии практических компетенций персонала. Особое внимание уделяется нестандартному (креативному) подходу в процессе обучения, что является важным аспектом для повышения квалификации специалистов данной отрасли. Статья будет полезна менеджерам по персоналу, методологам и бизнес-тренерам, заинтересованным во внедрении инновационных подходов к обучению.

Ключевые слова: искусственный интеллект; обучение; развитие персонала; строительство; креативность.

События, которые произошли в 2022–2023 гг., внесли серьезные коррективы в функционирование ремонтно-отделочной отрасли экономики: уход поставщиков, известных проверенных брендов, материалов и оборудования из России. Указанные факторы спровоцировали ряд проблем. Один из ключевых вызовов, с которым сталкивается строительная отрасль, связан с нехваткой квалифицированных кадров и необходимостью постоянного повышения уровня знаний сотрудников. По данным исследования McKinsey & Company, 70 % работников не могут эффективно использовать свои навыки на рабочем месте из-за недостатка обучения и развития [3]. Современные условия требуют разработки новых и креативных подходов к оптимизации процессов обучения и повышения квалификации специалистов, учитывая цифровизацию и стремительное развитие технологий. Искусственный интеллект (ИИ) становится важным инструментом для сокращения рутинных задач в управленческой деятельности.

Актуальность разработки методических подходов к интеграции искусственного интеллекта в систему обучения и развития персонала в строительной сфере обусловлена рядом факторов:

1) нехватка квалифицированных кадров — строительная отрасль испытывает дефицит специалистов с необходимыми навыками. По данным Росстата, более 30 % вакансий остаются незаполненными из-за недостатка квалифицированных работников;

2) недостатки традиционных форм обучения — классические методы обучения часто не учитывают индивидуальные потребности сотрудников и не обеспечивают необходимую гибкость;

3) инновационные преимущества цифровых технологий — внедрение ИИ в образовательные процессы позволяет адаптировать обучение под конкретные задачи и потребности работников; креативность цифровых инструментов способствует более глубокому усвоению материала и повышению мотивации сотрудников.

Организация обучения персонала в строительной сфере должна учитывать отраслевые особенности трудового функционала. Во-первых, это высокая степень физической активности работников, что требует применения практических методов обучения. Во-вторых, специфика работы маляров, декораторов и прорабов предполагает наличие как технических навыков, так и творческих компетенций. В-третьих, существует необходимость постоянного обновления знаний о новых материалах и технологиях. Например, маляры должны быть осведомлены о новых видах красок и их свойствах, а декораторы о современных трендах в дизайне интерьеров. Это требует от образовательных программ гибкости и системной актуализации учебного материала.

Искусственный интеллект открывает новые горизонты для повышения эффективности образовательных процессов, персонализации учебного процесса и повышения уровня вовлеченности персонала [2]. Перечислим возможные форматы и методы обучения персонала в строительной отрасли с использованием искусственного интеллекта.

1. Индивидуальные учебные планы: ИИ анализирует уровень знаний каждого сотрудника, создавая персональную программу для устранения слабых мест.

2. VR-тренажеры: безопасные симуляции реальных рабочих ситуаций позволяют отрабатывать навыки без риска.

3. Геймифицированные онлайн-курсы: игровые элементы повышают вовлеченность и мотивацию сотрудников.

4. Анализ больших данных: ИИ обрабатывает информацию о производительности, выявляя закономерности для оптимизации учебных программ.

В строительстве, как нигде, важно уходить от шаблонов. Реальные задачи на объекте каждый раз требуют уникальных решений. Поэтому современное обучение должно готовить не просто технических исполнителей, а мыслящих специалистов, способных к инновациям. Креативность — это не абстрактное понятие, а ключевой навык, который можно и нужно развивать. И здесь на помощь приходит искусственный интеллект. Вот как ИИ оживляет классические методы обучения, делая их по-

настоящему эффективными [1]. Во-первых, искусственный интеллект может быть применен для создания виртуальных персонажей, взаимодействующих с участниками. Это предоставляет возможность моделирования различных сценариев и ситуаций, а также анализа действий участников с целью предоставления обратной связи. Во-вторых, искусственный интеллект способен анализировать обширные объемы данных о предыдущих проектах и предлагать кейс-стадии на основе успешных и неудачных примеров. Кроме того, ИИ может содействовать в оценке решений, предложенных участниками, предоставляя статистические данные и прогнозы. Также искусственный интеллект может быть использован для генерации идей путем анализа существующих данных и трендов в строительной отрасли. Например, алгоритмы могут предлагать инновационные решения, основываясь на анализе успешных проектов. Искусственный интеллект прекрасно зарекомендовал себя в формировании проектных групп основываясь на навыках и опыте участников, а также в управлении проектами, отслеживая их прогресс и предлагая рекомендации по оптимизации процессов. Кроме того, ИИ может анализировать уровень вовлеченности участников и адаптировать содержание семинара в реальном времени, предлагая дополнительные материалы или изменяя формат в зависимости от реакции аудитории.

Таким образом, персонализированные подходы к обучению позволяют учитывать индивидуальные потребности каждого сотрудника, делая процесс повышения квалификации более эффективным и увлекательным. Креативность как ключевой фактор успешного обучения способствует развитию инновационного мышления у специалистов в данной области.

Библиографический список

1. *Лаврентьев В. А., Александров М. И., Шеронов И. С.* Внедрение искусственного интеллекта в корпоративное обучение на примере онлайн-школы Skyeng // Проблемы современного педагогического образования. 2024. № 84-2. С. 239–241.
2. *Руденко Л. Г.* Тренды применения искусственного интеллекта в HR-менеджменте // Государственная служба. 2024. Т. 26, № 6 (152). С. 96–105.
3. *Adhikaria K., Poudyala L.* Future of construction industry: COVID-19 and its implications on construction projects and risk management — A review // Preprints 2021, 2021040383. DOI: 10.20944/preprints202104.0383.v1.

О. М. Трубникова

Воронежский государственный университет, г. Воронеж

Направления совершенствования системы стимулирования труда в организациях индустрии гостеприимства

Аннотация. В статье обоснована актуальность проблемы стимулирования работников для организаций индустрии гостеприимства. Проведен анализ в ряде организаций данной сферы, позволивший выявить положительные и отрицательные стороны системы стимулирования труда и разработать комплекс рекомендаций, направленных на ее совершенствование.

Ключевые слова: труд; система стимулирования труда; индустрия гостеприимства.

Эффективная система стимулирования работников — важное и необходимое звено в управленческом цикле организации, так как достижение конечной цели возможно только при эффективной работе каждого сотрудника персонала. Успешное развитие бизнеса предполагает, что каждый работник, работающий в организации, должен быть заинтересован в результатах своего труда. Чтобы этого достичь, руководители организации должны применять специальные методы мотивации персонала. Их использование должно быть индивидуальным, иначе конечная цель может быть не достигнута.

В настоящее время на государственном уровне большое внимание уделяется развитию индустрии туризма и гостеприимства¹. При этом имеют место проблемы острого дефицита трудовых ресурсов и высокой текучести кадров. Для решения столь масштабных проблем необходима разработка комплекса стратегических и тактических мероприятий на различных уровнях (государственном, отраслевом, региональном и организационном). Оперативным решением обозначенных проблем, на наш взгляд, является разработка мероприятий, направленных на совершенствование действующих в организациях индустрии гостеприимства систем стимулирования и оплаты труда.

С целью выявления сильных и слабых сторон действующих в организациях этой отрасли систем стимулирования и оплаты труда нами были проведены исследования в ряде компаний (см. таблицу).

Проведенный анализ позволил выявить, что материальная мотивация труда сконцентрирована преимущественно на использовании системы штрафов, косвенной материальной мотивации (оплата проезда, питания, проживания), в то время как ставки заработной платы для

¹ К 2030 г. в туротрасли РФ будут востребованы 400 тысяч новых сотрудников // ИА Регнум. 2023. 27 сент. URL: <https://regnum.ru/news/3835417> (дата обращения: 02.09.2025).

большинства сотрудников невысоки, а премии фактически отсутствуют. Нематериальный компонент мотивации не проработан в достаточной степени (в особенности психологических методов). Все это обуславливает необходимость разработки мероприятий, направленных на совершенствование систем стимулирования и оплаты труда в организациях индустрии гостеприимства.

**Положительные и отрицательные стороны
системы стимулирования труда
в ряде организаций индустрии гостеприимства**

Аспект системы мотивации	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Материальная мотивация	1. Де-юре закреплён широкий перечень оснований премирования	1. Активное применение системы штрафов при отсутствии фактического премирования (несмотря на предусмотренную повременно-премиальную систему оплаты труда)
	2. Предусмотрена возможность получения материальной помощи	2. Достаточно низкие тарифные ставки для большей части должностей
	3. Применяется большое число методов косвенного материального стимулирования	3. Методы косвенного материального стимулирования воспринимаются как должное
Нематериальная мотивация	1. Быстрый доступ к рабочему месту, эргономичная организация рабочего места	1. Отсутствие нормативно-правовых актов, полностью регламентирующих систему нематериальной мотивации
	2. Для отдельных специалистов предусмотрен гибкий график работы	2. Недостаточно удобная организация выполнения трудовых функций рабочими
	3. Расположение предприятия в курортном месте, доступ к услугам отеля	3. Отсутствие большей части психологических методов стимулирования
	4. Положительный имидж предприятия как гостиничной организации	4. Отсутствие выполнения функции сплочения коллектива и улучшения социально-психологического климата

В части материальных методов мотивации нами предлагается оставить неизменными косвенные методы (в виду их достаточности) и сконцентрироваться на совершенствовании денежных методов, а именно — на совершенствовании системы премирования. Это мероприятие касается линейного персонала, так как в отличие от руководителей, специалистов для их должностей штатным расписанием установлены относительно невысокие тарифные ставки (следовательно, денежные методы стимулирования будут ощутимы) и, кроме того, наблюдается высокая текучесть кадров именно в отношении данной категории персонала.

В части нематериальной мотивации предлагается уделить внимание психологическим методам мотивации, так как организационные в связи со спецификой места работы, ограниченными финансовыми ресурсами трудно поддаются изменению, а социальные развиты достаточно хорошо. Для всех работников крайне важно получать позитивные эмоции от выполнения трудовой функции, осознавать, что их труд значим и заметен [2]. В качестве нематериального стимулирования предлагается следующее.

1. Похвала перед всем коллективом в случае каких-либо неординарных достижений в работе.

2. Организация конкурса на лучшего сотрудника месяца. Проводится среди сотрудников рабочих категорий, причем отдельно между работниками самой гостиницы (администраторы, горничные) и другими работниками (водители, ремонтники). У специалистов и руководителей ниже численность (соответственно, уровень конкуренции ниже) и слишком высокая дифференциация должностных полномочий, потому участие их в конкурсе нецелесообразно.

3. Организация доски почета, на которой в течение длительного периода времени висят фотографии положительно отличившихся сотрудников (в том числе победителей конкурса на лучшего сотрудника) [1]. Это продлит стимулирующий эффект и будет способствовать тому, что наиболее способные сотрудники будут стараться «держаться планку» и не опускаться ниже собственных достижений.

4. Корпоративные мероприятия — действенный способ сплотить коллектив, что особенно важно в условиях вахтового метода работы, который связан с отрывом от привычного окружения и потребностью в социально-психологических связях с коллективом. Кроме того, фирменные корпоративы позитивно сказываются на лояльности сотрудников.

Таким образом, совершенствование системы стимулирования труда работников организаций индустрии гостеприимства должно быть направлено на устранение или сокращение слабых мест данной системы. Необходим комплексный подход к данным мероприятиям, выраженный в разработке мер по улучшению как материального, так и нематериального компонента мотивации.

Библиографический список

1. Гетьман А. О. Совершенствование системы мотивации персонала на примере гостиницы // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 5. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2017/05/14924>.

2. Толстых И. Н., Непомнящая К. Р. Совершенствование системы мотивации персонала в гостиничном предприятии // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2019. Т. 8, № 3 (28). С. 356–360.

Ю. А. Утробина, Е. Е. Лагутина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Корпоративная культура безопасности как инструмент формирования положительного HR-бренда промышленного предприятия

Аннотация. В статье рассматриваются предложения по изменению подхода к управлению корпоративной культурой безопасности и их влияние на HR-бренд предприятия. Показано, как меняется лояльность сотрудников при внедрении инструментов, которые позволяют открыто говорить о проблемах и предлагать решения в области безопасности.

Ключевые слова: HR-бренд; корпоративная культура; культура безопасности; мотивация; вовлеченность сотрудников.

В условиях глобального изменения промышленного сектора и повышения конкуренции за кадры, наиболее актуальными становятся вопросы, связанные с управлением человеческими ресурсами, созданием устойчивой кадровой системы, а также формированием корпоративной культуры. Инструменты, которые раньше считались конкурентным преимуществом, теперь являются неотъемлемой частью любого предприятия [2]. В промышленной области возникает дефицит квалифицированных рабочих и инженерных кадров, а также возрастают ожидания нового поколения сотрудников в отношении ценности и условий труда.

Безопасность труда долгое время воспринималась как отдельная структура, которая следит за соблюдением строгих регламентов, проводит обязательные инструктажи для сотрудников — это являлось простым способом снижения травматизма. Однако позднее культуру безопасности стали выстраивать на принципах взаимной ответственности, открытости и лидерства каждого сотрудника.

Современные исследования свидетельствуют о том, что культура безопасности — это система разделяемых ценностей, убеждений и моделей поведения, направленная на обеспечение нулевого травматизма [3]. Такой подход обладает значительным потенциалом для интеграции в HR-среду и напрямую влияет на привлекательность компании как работодателя.

Развитие культуры безопасности является инструментом снижения профзаболеваемости и травматизма, а также стратегическим фактором укрепления HR-бренда промышленного предприятия. Безопасность в качестве ключевой ценности требует ее интеграции в повседневные HR-процессы.

На этапе привлечения сотрудников необходимо работать с ценностными установками. Например, вместо сухих требований соблюдать технику безопасности и инструкции, описать реальные ситуации и попро-

сдать кандидата составить план действий. В рамках брендинга эффективны видеоролики с реальными сотрудниками, они демонстрируют потенциальным кандидатам, что их инициатива ценится, а не наказывается. Привычную процедуру онбординга в отделе кадров следует заменить на экскурсию по цеху, посвятить нового сотрудника в «команду безопасности». Это создаст эмоциональный якорь и позволит установить приоритеты.

Формальное информирование на этапе обучения и развития необходимо заменить на более современные и интересные интерактивные форматы. Вместо скучных инструктажей для обучения используют VR-тренажеры. В виртуальном формате сотрудники могут отработать действия в нештатной ситуации без риска для себя и оборудования.

Еще одним мощным инструментом является система реэг-to-реег — это принцип равноправия участников процесса. Это необходимо для разрушения барьера «начальник-подчиненный». Лучшие работники цеха проходят специальную подготовку, чтобы проводить пятиминутки (короткие ежедневные инструктажи по безопасности) на языке, понятном коллегам. Такой подход повышает доверие к информации и улучшает ее понимаемость.

При внедрении корпоративной культуры безопасности на предприятии необходимо мотивировать сотрудников путем поощрения за опережающие показатели, а не за отсутствие инцидентов [1]. Такими показателями могут быть количество рациональных предложений по улучшению условий труда или количество проведенных поведенческих аудитов. Это создает климат открытости и мотивирует персонал не скрывать проблемы. Не менее эффективно нематериальное признание. Фотографии наиболее «бдительных» сотрудников можно размещать на общем стенде или вручить символический подарок на общем собрании.

Интеграция культуры безопасности труда в HR-процессы — это единая система, в которой каждый элемент дополняет другой. Системный подход позволяет сформировать устойчивую культуру, которая будет положительно влиять на HR-бренд. Она подразумевает объективную оценку эффективности с помощью качественных и количественных показателей, которые демонстрируют прямое влияние на человеческий капитал и финансовые результаты предприятия.

Эффективность мер по интеграции культуры безопасности в HR-бренд можно оценить с помощью внедрения системы мониторинга, которая будет основана на ключевых показателях эффективности (KPI) в двух направлениях: оценка изменений в отношении персонала (HR-метрики) и экономический эффект (бизнес-метрики).

Качественные изменения (HR-метрики) можно измерить с помощью eNPS. Ежегодный анонимный опрос позволит отследить динамику ло-

льности сотрудников. На предприятиях с формальным подходом к безопасности значение eNPS в среднем равно -15 . Такой показатель говорит о том, что в компании низкий уровень доверия, формальное выполнение требований, инициатива не поощряется, высокий риск текучести кадров и негативные отзывы через сарафанное радио — критиков больше, чем промоутеров. На промышленном предприятии после введения ежегодного анонимного опроса показатель вырос до $+42$. Поощряя инициативы сотрудников и заботясь о них, формируется лояльность и эмоциональная привязанность работников к предприятию, число промоутеров возрастает. Дополнительно включают вопросы, направленные на оценку вовлеченности в процессы безопасности. Рост этого показателя свидетельствует об увеличении личной ответственности сотрудника. Усиление HR-бренда и создание среды безопасности позволяет сократить текучесть кадров на 30–40 %, время закрытия вакансий с 45 до 28 дней и увеличить рост числа рекомендаций с 5 до 25 %.

Экономический эффект можно определить при отслеживании таких показателей, как сокращение количества несчастных случаев, суммы штрафов и выплат по обязательному социальному страхованию; снижение количества инцидентов и, как следствие, времени простоя оборудования; снижение количества брака из-за человеческого фактора — сотрудник, вовлеченный в работу предприятия и не испытывающий стресса, будет допускать меньше ошибок, а производительность труда возрастет.

Стратегические инвестиции в культуру безопасности позволяют усилить HR-бренд, получить значительный финансовый результат в долгосрочной перспективе и повысить общую эффективность и конкурентоспособность предприятия.

Библиографический список

1. Астафьева О. В., Кабакова В. А. Влияние HR-бренда компании на управление персоналом // Теория и практика общественного развития. 2024. № 6. С. 102–107.
2. Белогруд И. Н., Третьякова А. Н., Крушельницкая О. И., Удалов Д. Э., Сиимонова М. М. Корпоративная культура и HR-бренд как факторы устойчивого развития предприятий угольной промышленности в условиях трансформации рынка труда // Уголь. 2025. № 5 (1193). С. 74–84.
3. Щанина Е. В. Корпоративная культура и бренд работодателя в современных условиях // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12, № 4. С. 77–80.

Теоретические основы управления процессом адаптации персонала

Аннотация. Эффективная адаптация персонала является ключевым фактором успешной деятельности любой организации. Грамотно выстроенная система адаптации позволяет быстрее интегрировать новых сотрудников в коллектив, повысить производительность труда и снизить текучесть кадров. Статья посвящена рассмотрению теоретических основ управления процессом адаптации персонала, включая определение и виды адаптации, механизмы и инструменты ее реализации, а также анализ лучших практик в этой области.

Ключевые слова: адаптация; персонал; удержание персонала.

Эффективная адаптация нового сотрудника в коллектив является приоритетной задачей для руководителей и HR-специалистов, целью которой является обеспечение комфортной адаптации. Однако на практике часто случается, что рабочее место нового сотрудника не подготовлено или отсутствует необходимое оборудование. Это может испортить впечатление о компании и увеличить риск увольнения новичков. Если с самого начала не сформировать положительный имидж компании, не проявить заботу и внимание к новичку, можно рассчитывать на длительное недовольство работой этого сотрудника. Наоборот, если с первых дней выстроить поддерживающие и доверительные отношения, это ускорит его адаптацию, сильнее вовлечет в задачи и способствует налаживанию взаимодействий в команде.

Хорошая адаптация помогает согласовать ожидания новичка с требованиями работодателя, что ускоряет вхождение новых работников в должность, выйти на максимальный уровень эффективности, встроиться в корпоративную культуру. Таким образом, можно сказать, что адаптация персонала представляет собой процесс взаимного приспособления работника и организации к новым условиям труда.

Одной из основных целей адаптации сотрудников является уменьшение расходов, связанных с их трудовой деятельностью. Новичкам нужно дополнительное время, для освоения новой деятельности, в этот период их производительность снижена, что в свою очередь увеличивает затраты. Также, чтобы избежать текучести кадров на испытательном сроке, важно держать фокус на эмоциональном настроении новичка, если сотрудники продолжительное время чувствуют себя «не в своей тарелке», это повышает вероятность их увольнения. Вместе с тем, адаптация безусловно помогает экономить время и сотрудников, и руководителей, а также способствует усилению положительного отношения сотрудников к своей деятельности и удовлетворенности от рабочего процесса.

Предлагаем рассмотреть два основных типа адаптации: профессиональный и социальный [3]. Профессиональная адаптация — это ознакомление и освоение рабочих процессов, правил и обязанностей в совокупности со знакомством с коллективом и рабочим местом. Социальная адаптация — это прежде всего, неформальные отношения с коллегами, которые формируются через корпоративные мероприятия и совместный досуг, что ведет к образованию дружной команды.

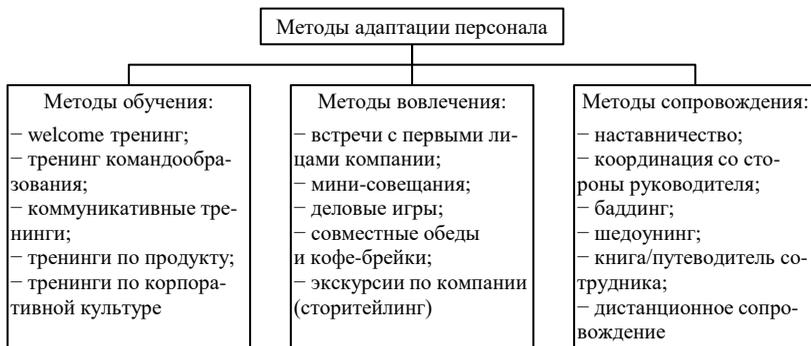
Также можно выделить еще два базовых типа адаптации персонала: первичная и вторичная [2]. Первичная адаптация предполагает адаптацию новых сотрудников. Важным элементом является вводное обучение, ознакомление с регламентами и стандартами работы. Важно, чтобы сотрудники успешно прошли адаптационный период и остались в компании. Также от это напрямую влияет, насколько быстро они начнут эффективно трудиться [4]. Вторичная адаптация предполагает адаптацию при переводе на новую должность. В этом случае акцент смещается на профессиональную адаптацию к новым обязанностям и социально-психологическую адаптацию к новой команде (при необходимости). Такие сотрудники гораздо проще переносят процесс вхождения. Менторинг со стороны опытного сотрудника, занимавшего ранее эту должность, может быть очень эффективным.

При проектировании программы адаптации персонала учитывается ее классификационная принадлежность. Экспертное сообщество выделяет ряд дополнительных видов адаптации, проведение которых предполагает использование специфических технологий организации мероприятий:

- профессиональная — приобретение компетенций необходимых для выполнения задач;
- социально-психологическая адаптация — формирование отношений с коллегами, включение в команду и принятие новичка всеми ее членами;
- организационная — понимание организационной структуры, места подразделения и своей должности в общей системе, правил и установленных процедур компании.

К самым популярным методам адаптации персонала можно отнести те, которые доказали свою эффективность в снижении текучести кадров и повышении производительности новых сотрудников (см. рисунок).

Важный факт: 80 % сотрудников, уволившихся в первые шесть месяцев после приема, приняли это решение в первые две недели работы на новом месте. Это значит, что решение уволиться сотрудник принял именно в период адаптации [4].



Методы адаптации персонала

Выделение отдельных видов адаптации представляется малоэффективным для практического применения. Сотрудник проходит все эти аспекты одновременно, и этот процесс занимает не один день, а несколько недель. Поэтому, вместо того чтобы разделять методы адаптации, их стоит комбинировать. Например, наставничество и корпоративное обучение могут успешно дополнять друг друга. Ключевым фактором является поддержка новичков со стороны руководства и опытных сотрудников [1]. Важно, чтобы руководители активно вовлекались в процесс поддержки новичков, а опытные сотрудники не создавали для них негативную среду. Существуют компании, где давно работающие сотрудники целенаправленно подрывают систему адаптации, стремясь устранить потенциальных конкурентов. Если вы наблюдаете высокую текучесть среди новичков, стоит проанализировать атмосферу в коллективе и провести профилактические беседы с сотрудниками, чтобы предотвратить вытеснение новых членов команды.

Таким образом, эффективная система адаптации персонала является критически важным элементом успешного функционирования организации. Она представляет собой двусторонний процесс взаимного приспособления сотрудника и компании, охватывающий профессиональные, социальные и организационные аспекты. Современные практики, включая цифровизацию, геймификацию и комплексные программы наставничества, демонстрируют значительный потенциал для снижения текучести кадров и повышения производительности новых сотрудников.

Библиографический список

1. *Воронина А. М.* Обучение персонала как фактор снижения текучести кадров в организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. ст. Вып. 6. Екатеринбург, 2023. С. 380–385.

2. *Новицкая О. Н., Сафронова А. А., Ясакова Н. В.* Управление процессом адаптации персонала // *Инновационная экономика и современный менеджмент.* 2023. № 1 (43). С. 12–16.

3. *Сафиуллин И. Р., Попова Е. В.* Сущность и виды процесса адаптации персонала в организации // *Экономика и бизнес: теория и практика.* 2023. № 11-3 (105). С. 40–43.

4. *Цымбалюк Д. Е., Сербина Н. В.* Факторы успешной адаптации молодых специалистов в компании // *Научный лидер.* 2024. № 42 (192). С. 52–54.

М. Н. Шавровская¹, В. А. Тарасенко²

¹ *Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

² *Эксперт по обучению и развитию персонала, г. Симферополь, Россия*

Особенности построения коммуникации в процессе увольнения сотрудников

Аннотация. Статья посвящена построению эффективной коммуникации при проведении процедуры увольнения сотрудников. Рассматриваются ключевые аспекты разговора с сотрудником об увольнении. Авторы делятся рекомендациями относительно подготовки к донесению негативной информации и проведению беседы.

Ключевые слова: коммуникация; увольнение; психология труда; персонал; управление персоналом; кадровая политика; трудовой кодекс.

Согласно международной классификации стресса Холмса — Рея, процедура увольнения оценивается в 47 баллов, занимая восьмое место среди наиболее стрессовых жизненных ситуаций наряду со смертью супруга, заключением брака и длительным заболеванием близких родственников [3]. Процедура увольнения неизбежно предполагает изменение социальной роли человека, сопровождающееся сильными эмоциональными реакциями. Таким образом, выбор формата информирования сотрудника об увольнении и организация данного процесса становятся важными задачами для минимизации негативных последствий как для сотрудника, так и для самой организации.

Исследования показывают, что личные встречи значительно повышают уровень доверия между сотрудниками и руководством [1; 2]. Сотрудники чувствуют себя более ценными и уважаемыми, когда важные сообщения, включая увольнение, передаются лично, а не через электронные каналы. Кроме того, процесс увольнения воспринимается как более справедливый, если он сопровождается открытой и качественной коммуникацией [4].

Можно выделить следующие преимущества личной коммуникации при информировании об увольнении.

1. Когда руководитель лично разговаривает с сотрудником, последний получает полную картину о предстоящем увольнении.

2. У сотрудника есть возможность задать вопросы и получить на них ответы.

3. Во время личной коммуникации руководитель видит эмоциональное состояние сотрудника и может вовремя принять необходимые меры.

Сотрудники по-разному реагируют на известие об увольнении. Среди типичных эмоциональных реакций можно выделить: шок и удивление; чувство несправедливости и неудовлетворенность; страх перед будущим и финансовой нестабильностью; гнев, обиду или раздражение; облегчение и спокойствие (если работник чувствовал дискомфорт на рабочем месте); безразличие (при наличии альтернативных вариантов занятости).

Если говорить о самом процессе разговора, можно выделить следующие его особенности.

Прямота и честность, при этом бережность и экологичность. Например, вместо «вас увольняют» лучше сказать: «принято решение подписать с Вами соглашение о расторжении трудовых отношений».

Использование «я-сообщений». Классическая формула «Я-сообщения»: описание ситуации + Я-чувство + пожелание. Например: «Мне очень жаль, что обстоятельства сложились именно так и произошла такая ситуация. Я понимаю, как это неприятно и сложно для вас. Я хочу напомнить, что ваше увольнение никак не связано с вашей работой, и я лично ценю те проекты, которые мы реализовали вместе».

Умение слышать сотрудника / вести диалог. Необходимо давать сотруднику возможность высказаться, задавать уточняющие вопросы и демонстрировать заинтересованность в его точке зрения.

Выдерживание пауз и управление временем. Например, в самом начале беседы стоит сообщить сотруднику, что разговор будет сложным, что предстоит увольнение. После сообщения неприятной новости выдержать паузу, чтобы сотрудник мог «переварить» информацию и прийти в себя, если это необходимо.

При разговоре об увольнении стоит использовать психологический навык «контейнирование», которое предполагает выдерживание сложных эмоций другого человека, сохраняя собственное равновесие. При подготовке к разговору важно запланировать встречи со всеми сотрудниками и сообщить им о дате и времени. Распределить встречи в зависимости от опыта проведения подобных встреч и личных особенностей сотрудника.

Структура разговора может выглядеть следующим образом.

1. **Открытие встречи (тон уважительный, спокойный).** «Привет, [Имя]. Спасибо, что нашел(а) время поговорить. Это важный и, возможно, непростой разговор. Я уважаю твою работу и хочу, чтобы наша беседа прошла максимально честно и корректно».

2. **Озвучить решение (без сюрприза).** «Мы провели анализ текущей ситуации и приняли решение завершить наше сотрудничество. Я понимаю, что это может быть непросто, но это решение взвешенное и окончательное». Важно: не говорить «мы подумали и решили, что ты не подходишь». Лучше говорить: «роли/задачи/формат перестали совпадать с тем, что нужно бизнесу».

3. **Кратко объяснить причину (по делу, без обвинений).** «Это связано с [пример: тем, как изменилась структура задач / бизнес-приоритеты / потребности команды]. Мы видим, что в текущем формате мы не можем эффективно развиваться вместе, и, я думаю, тебе это тоже может быть тяжело и вызывать выгорание».

4. **Выразить уважение и признание вклада.** «Я хочу отдельно сказать спасибо за то, что ты вложил(а) в команду: [указать конкретное]. Это было важно, и это остается частью нашей общей истории».

5. **Условия выхода.** «Мы подготовили все, чтобы процесс был максимально корректным. [Далее по пунктам: даты, расчет, рекомендации, передача дел, доступы и пр.] Готов(а) написать тебе рекомендательное письмо или помочь с переходом, если ты не против».

6. **Возможность высказаться.** «Если хочешь — можешь дать обратную связь. Я открыт(а) к твоему мнению — что сработало, а что, может быть, стоило бы изменить».

7. **Завершение на позитивной ноте.** «Я искренне желаю тебе найти команду и проект, где твои сильные стороны будут востребованы на 100 %. Спасибо за путь, который мы прошли вместе».

Дополнительно (опционально). Отправить письмо-комментарий для команды: почему человек уходит, с благодарностью, без негатива. Если сотрудник на видимой позиции — важно провести корректную «передачу фокуса» для команды.

Грамотная коммуникация в процессе увольнения позволяет позаботиться об эмоциональном состоянии сотрудника и сохранить имидж компании. Каждому руководителю важно осознанно подходить к этому вопросу и проводить подготовительные мероприятия.

Библиографический список

1. *Boone R. T., Buck R.* Emotional expressivity and trustworthiness: The role of nonverbal behavior in the evolution of cooperation // *Journal of Nonverbal Behavior*. 2003. Vol. 27. P. 163–182.

2. *Dirks K. T., Ferrin D. L.* Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice // *The Journal of applied psychology*. 2002. Vol. 87, no. 4. P. 611–628.

3. *Holmes T. H., Rahe R. H.* The social readjustment rating scale // *Journal of psychosomatic research*. 1967. Vol. 11, no. 2. P. 213–218.

4. Lee S., Hong S., Shin W. Y., Lee B. G. The experiences of layoff survivors: navigating organizational justice in times of crisis // Sustainability. 2023. Vol. 15, no. 24. Article 16717.

И. А. Шидловский

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Особенности нормирования слесарно-сборочных работ на машиностроительном предприятии в условиях единичного и мелкосерийного производства

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы нормирования труда на машиностроительном предприятии при единичном и мелкосерийном производстве. Выявляется проблема отсутствия мотивации к применению технически обоснованных норм и снижению трудоемкости операций. Предлагается алгоритм, обеспечивающий повышение уровня заработной платы рабочих в случае пересмотра норм времени и увеличения интенсивности труда по их инициативе.

Ключевые слова: нормирование труда; норма времени; технологический процесс; производительность труда.

Машиностроение является одной из базовых отраслей промышленности. По экспертным оценкам около 75 % машиностроительных предприятий работают в условиях единичного и мелкосерийного производства. Слесарно-сборочные операции являются заключительной стадией изготовления продукции.

Нормирование труда слесарно-сборочных операций имеет важное значение для организации производства и повышения конкурентоспособности продукции машиностроительного предприятия. Применение обоснованных норм времени позволяет повысить производительность труда, снизить себестоимость, получить резервы для повышения заработной платы работающих и удержания персонала.

Государство в последние десятилетия ограничило свое участие в разработке межотраслевых нормативов труда, почти не функционируют специальные научно-исследовательские институты, что привело к кризису нормирования труда в машиностроительной отрасли.

Предприятия получили право самостоятельно определять нормы времени на технологические операции изготавливаемой продукции в соответствии со своими потребностями исходя из существующих организационно-технических условий. Предприятия будут использовать только те нормативы труда, которые им действительно необходимы в конкретных производственных условиях [1, с. 26].

Особенностями нормирования труда слесарно-сборочных операций в машиностроении в условиях единичного и мелкосерийного производства заключается в большем удельном весе ручного труда и отсутствии

подробного технологического процесса с подробным описанием технологических переходов. При этом, на некоторых машиностроительных предприятиях доля ручного труда при выполнении слесарно-сборочных операций достигает 80–85 %. Соответственно, для выполнения указанных работ необходимы универсальные рабочие высокой квалификации и с большим опытом работы, поэтому так важно понимать насколько экономно и оптимально расходуется живой труд.

Одним из основных показателей, характеризующих качество нормирования труда и эффективность использования живого труда на машиностроительном предприятии, является средний процент выполнения норм труда. Тем не менее часто при расчетах данного показателя не учитываются внутрисменные потери рабочего времени, что приводит к искажению расчетов. Также средний процент выполнения норм не отражает их равнонапряженности, что негативно сказывается на планировании по участкам, рабочим местам, и не помогает устранению диспропорций производственного процесса.

Для достоверного и точного установления норм труда, как правило, необходимо разрабатывать подробные технологические процессы, однако, при единичном и мелкосерийном производстве в основном используются только типовые технологические процессы, без подробного описания технологических операций. В основном, в типовом технологическом процессе указывается: «Собрать в соответствии с требованиями чертежа», что затрудняет как сам процесс нормирования (поскольку нормировщик не всегда обладает достаточными знаниями в области рациональной технологии сборки), так и повышение производительности труда, так как технолог не участвует в определении оптимального способа сборки изделия и рабочий сам определяет порядок и содержание операционных переходов. Норма должна быть обоснована технически, т. е. исходить из условий применения ее при работе на определенном оборудовании, при определенных режимах его использования и определенной технологии работ [3].

На самом деле попытка уменьшения времени выполнения заказа за счет сокращения степени детализации технологической подготовки, приводит к увеличению производственного цикла, а также к снижению качества работ [2; 3].

Если слесарные операции частично можно нормировать, взяв за основу общемашиностроительные справочники, применив поправочные коэффициенты на существующие организационно-технические условия (до 1,3), то для нормирования сборочных операций в единичном и мелкосерийном производстве соответствующие справочники отсутствуют.

Нормирование сборочных операций производится в соответствии с разработанными каталогами аналогов предприятием, которые позво-

ляют получить обобщенные данные, но для повышения производительности необходимо осуществлять нормирование труда по технологически переходам и иметь данные трудоемкости предприятий отрасли.

Имеют место случаи, когда нормы времени устанавливаются с целью сохранения заработной платы на уровне необходимом для предотвращения текучести кадров.

В настоящее время существует проблема отсутствия мотивации со стороны слесарей-сборщиков предприятия к применению технически обоснованных норм, снижению трудоемкости. Ее можно решить, если внедрить алгоритм, при котором в случае пересмотра норм времени и повышении интенсивности труда по инициативе рабочих будет применяться коэффициент, обеспечивающий повышение уровня заработной платы рабочих. По нашему мнению, решение вышеперечисленных проблем сводится к следующему:

- 1) разработке технологических процессов с подробной детализацией операций;
- 2) повышению доли механизации за счет использования специализированной оснастки и инструмента;
- 3) повышению качества конструкторско-технологической документации, что должно привести к снижению затрат на доработку деталей при сборке;
- 4) контролю равномерной напряженности норм времени, используя средства автоматизации;
- 5) внедрению алгоритма, способного мотивировать слесарей-сборщиков наиболее полно и эффективно использовать рабочее время;
- 6) повышению роли государства в создании и актуализации отраслевых нормативов труда.

Благодаря выполнению вышеуказанных мероприятий должно повыситься качество нормирования труда, что приведет к снижению себестоимости выпускаемой продукции и повышению конкурентоспособности предприятий машиностроительной отрасли.

Библиографический список

1. *Бычин В. Б., Шубенкова Е. В., Малинин С. В.* Организация и нормирование труда: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2025. 248 с.
2. *Долженко Р. А., Малышев Д. С.* Цифровизация подходов к организации и нормированию труда на промышленном предприятии // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2021. Т. 19, № 4. С. 54–66.
3. *Колесникова О. В., Лелюхин В. Е.* Методика планирования единичного дискретного машиностроительного производства // Технические науки — от теории к практике. 2014. № 38. С. 128–139.

Научный руководитель: И. В. Садкова

Г. А. Шкиренко

Воронежский государственный университет, г. Воронеж

Современные тренды социальной политики организаций

Аннотация. В статье рассматриваются основные тренды современной социальной политики российских организаций. В качестве базовых трендов выделяются человекоцентричность в управлении персоналом, расширение форм нематериальной мотивации, реализация программ благополучия, программ развития персонала, концепции ESG, что отражает запросы работников и позитивно влияет на их самочувствие и продуктивность.

Ключевые слова: корпоративная социальная политика; человекоцентричность; концепция ESG; практики благополучия; well-being; развитие персонала.

Мир вокруг нас стремительно меняется: ускорение научно-технического прогресса, использование многообразия цифровых технологий, изменение техник и технологий государственного управления, инфраструктуры, бизнес-процессов, принципов функционирования экономических систем и пр., что неизменно отражается на взаимоотношениях работодателя и работника. Это проявляется в трансформации сферы занятости (появляются новые формы и виды занятости), форм и способов организации труда, управления трудом, отношения к человеку в труде и отношения человека к труду, качеству трудовых ресурсов, востребованности новых компетенций. В сложившихся на рынке труда в современной России условиях дефицита рабочей силы и низкого уровня заработной платы именно работник диктует свои условия, а работодатели конкурируют за них между собой. Работодатели нацелены не только на привлечение сотрудников, но и на удержание уже имеющихся. Поэтому применяются разнообразные стратегии: улучшают бренд работодателя, предлагают разного рода комфортные условия труда и льготы, меняют подходы и способы мотивации и пр. Большинство этих вопросов решается при помощи современной корпоративной социальной политики.

Главным трендом в системе управления персоналом в современной России выступает **человекоцентричность**. Эта концепция базируется на акцентировании всех процессов и решений компании на людях¹. Современный работник на первое место в своей работе по-прежнему ставит финансовую мотивацию, на второе — гибкие условия труда, далее — карьерный рост, открытые коммуникации и обратную связь и вовлеченность (в том числе вклад в корпоративную культуру). При этом

¹ *Человекоцентричность*: как компании ставят сотрудников в центр процессов // РБК Компании. 2024. 11 дек. URL: <https://companies.rbc.ru/news/oDelamlgpp/chelovekotsentrichnost-kak-kompanii-stavyat-sotrudnikov-v-tsentr-protssessov> (дата обращения: 15.09.2025).

чисто финансовая мотивация «срабатывает» только на 3 % работников¹. Работники нуждаются в комфортных условиях труда, ощущении «заботы и защиты» со стороны компании, в которой они трудятся, в дружелюбной атмосфере рабочего процесса, востребовано разделение ценностей компании (особенно среди молодых сотрудников). Особо значимым становится развитие программ признания заслуг и достижений, учет мнения по рабочим вопросам, формирование атмосферы открытости и доверия во взаимоотношениях с работодателем, уважительное отношение к работникам. Работники ценят индивидуальный подход, эмпатию, баланс времени работы и личной жизни. Таким образом, существенно возрастает значимость нематериальных факторов мотивации.

Человекоцентричный подход к персоналу повышает вовлеченность сотрудников (удовлетворение от признания заслуг и трудовой деятельности, сопричастность общему делу, комфортное, близкое по духу окружение, возможности для роста и развития), общий уровень удовлетворенности работой, продуктивность, инициативность к новациям, снижает издержки текучести, брака и непродуктивности.

Работодатели развивают **практики благополучия или программы well-being**, которые направлены на формирование благоприятной рабочей среды, чтобы работники могли раскрыть свой потенциал. Эти программы направлены на *улучшение физического здоровья сотрудников* (правильное питание, занятия спортом, активный образ жизни, качественный отдых, добровольное медицинское страхование и др.), *поддержание ментального благополучия и комфортного психоэмоционального состояния* (для снижения уровня стресса, депрессий, предотвращения эмоционального выгорания при помощи программ по улучшению психического здоровья, консультаций с психологами и психотерапевтами, снижения уровня нагрузки, оказания помощи в решении личных проблем, тренингов по управлению стрессом и пр.), *укрепление социальных связей* (возможности неформального общения с коллегами, организация мероприятий для семейного времяпровождения (семейные ивенты), улучшение систем коммуникации, организация командообразующих мероприятий, создание обществ по интересам (комьюнити), условий для нетворкинга и др.) [2].

Также популярным становится формирование позитивного *employee journey* — оценка эмоций и впечатлений сотрудника на всех этапах сотрудничества с компанией (от первого знакомства с компанией

¹ *Чего* на самом деле ожидают сотрудники, когда речь идет про удержание в компании // Хабр. 2025. 3 апр. URL: <https://habr.com/ru/companies/habr/news/897232/> (дата обращения: 16.09.2025).

и найма до увольнения) с целью выявления проблемных зон и совершенствования рабочих процессов, улучшения внутренних коммуникаций, повышения вовлеченности и удержания сотрудников. Еще одна новинка — концепция *Work-life blend* — когда работа и личная жизнь взаимосвязаны и проникают друг в друга (дополняют): в течение дня работник совмещает личные дела и работу. Основывается на отказе от жесткого расписания, но при этом составляется четкий график всех дел (и личных, и рабочих); важно не время работы, а результат; необходимым качеством выступает способность к самоорганизации. Работодатели для реализации этой концепции устанавливают гибкий график работы, проводят тренинги и мастер-классы по запросам работников (не по сфере деятельности), устраивают пространства для общения в организации с членами семьи, детьми, питомцами, приглашают специалистов из сферы услуг (парикмахеров, массажистов и пр.).

Важным трендом выступает реализация **программ развития персонала**. Для работников важным является наличие условий для карьерного роста и развития. Прежде всего, это создание карьерных треков (карьерных траекторий, карт развития) — индивидуальных планов построения карьеры в соответствии с целями, интересами, возможностями и компетенциями сотрудника. Широко применяются системы обучения и развития персонала — как традиционных курсов повышения квалификации и обучения по программам MBA и пр., так и наставничество, коучинг, микрообучение, тренинги, воркшопы, обучение с использованием ИИ (искусственного интеллекта), технологий AR/VR (дополненной реальности / виртуальной реальности) и пр. Работникам важно совпадение ценностей компании и собственных, особенно молодому поколению, осознавать значимость и полезность своей деятельности, получать разнообразный опыт, развиваться, участвовать в новых проектах и инициативах, применять разные технологии.

Важным элементом человекоцентричности становится не только работа о людях, но и об окружающей среде. Как потребители, так и работники беспокоятся о сокращении негативного воздействия бизнеса на окружающую среду. Еще одним трендом деятельности компаний (в том числе относящимся к социальной политике) выступает **реализация концепции ESG**. Это подход к ведению бизнеса, ориентированный на достижение целей устойчивого развития, провозглашенных ООН, в области экологии, социальной сферы и управления (экономики). Он заключается в таком способе удовлетворения потребностей нынешних поколений, чтобы сохранить возможности удовлетворения потребностей будущих поколений [1]. Социальная политика, ориентированная на ESG, включает в себя внимательное отношение к персоналу, создание благо-

приятных условий труда, соблюдение прав человека, развитие комьюнити (корпоративных сообществ, клубов по интересам), корпоративного волонтерства, создание инклюзивной рабочей среды (разнообразие и равенство среди работников), заботу о ментальном здоровье работников, безопасности, реализацию корпоративной социальной ответственности в отношении местных сообществ, участие в социальных проектах и благотворительных акциях. Также стейкхолдеры (сотрудники, потребители, партнеры и пр.) ожидают от компаний сокращение негативного воздействия на окружающую природную среду (выброса отходов, использования ресурсосберегающих технологий и пр.), производства качественных, безопасных и экологичных товаров и услуг, реализацию экологических и социальных проектов.

Таким образом, современные тренды социальной политики бизнеса заключаются в человекоцентричном подходе к персоналу, расширении нематериальных форм и видов мотивации, развитии практик благополучия и программ развития персонала, и ориентации на достижении целей устойчивого развития в области управления, социальной сферы и экологии. Такие практики приводят к улучшению общего благополучия работников, снижения рисков выгорания, усиления вовлеченности, повышению лояльности к работодателю и, самое главное, — к повышению продуктивности работников.

Библиографический список

1. *Костенькова Т. А.* Социальная политика как фактор стратегического развития организации // Вопросы отраслевой экономики. 2024. № 3 (7). С. 78–86.
2. *Шаталова Ю. А.* Well-being сотрудников — ключ к успеху компании // Современные проблемы экономики и менеджмента: материалы междунар. науч.-практ. конф., посвященной 100-летию со дня рождения В. Н. Эйтингона (Воронеж, 24–25 октября 2024 г.). Воронеж: Истоки, 2024. С. 342–345.

А. А. Шумилов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Влияние адаптационных программ на социально-психологический климат и эффективность трудовой деятельности сотрудников в организации

Аннотация. Статья посвящена исследованию влияния программ адаптации на формирование социально-психологического климата в коллективе и эффективность трудовой деятельности сотрудников в организации. Раскрывается значение процессов адаптации для укрепления межличностных отношений, снижения уровня стресса и повышения продуктивности сотрудников. Автором проанализированы особенности работы с новичками на примере программы адаптации в ГБУ СО «МФЦ». Итоги работы могут быть интересны практикам и ученым в сфере управления людьми.

Ключевые слова: социально-психологический климат; адаптация сотрудников; эффективность трудовой деятельности; вовлеченность; стрессоустойчивость.

В современных условиях динамичного развития рынка труда организации все чаще осознают, что конкурентное преимущество создается не только различными информационными технологиями и продуктами, в первую очередь конкурентоустойчивость обеспечивается людьми. Социально-психологический климат коллектива — это тонкая и очень тонкая и влиятельная среда, в которой разворачивается трудовая деятельность сотрудников. От того, насколько эта среда благоприятна, зависит мотивация, готовность брать ответственность за свои действия и достигать высоких результатов [4].

В свою очередь, адаптация сотрудников занимает центральное место в процессе создания и поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Новички, приходя в организацию, оказываются в новой социальной системе, где им предстоит освоить не только профессиональные задачи, но и правила общения, нормы поведения, ценности коллектива. От того, насколько эффективно будет организован процесс их вхождения в коллектив, во многом зависит их дальнейшая трудовая активность и эмоциональная устойчивость [3].

Процесс адаптации выполняет несколько ключевых функций. Во-первых, он снижает уровень неопределенности, помогая сотруднику понять, что от него ожидают, какие правила действуют в организации и какие ценности являются важными. Во-вторых, адаптация способствует формированию чувства причастности к коллективу, укрепляет личную значимость каждого сотрудника и помогает быстрее наладить эффективные рабочие контакты. В-третьих, грамотно выстроенная программа адаптации снижает уровень тревожности и стрессовых пережи-

ваний, связанных с началом нового профессионального этапа в жизни человека [5].

Стоит отметить и уделить особое внимание тому, что адаптация имеет двусторонний характер. Не только новичок учится «вписываться» в коллектив, но и коллектив в определенной степени адаптируется к новому участнику. Поэтому важным элементом эффективной адаптационной программы является привлечение к процессу наставников, непосредственных руководителей и членов команды.

На примере внедрения программы адаптации в ГБУ СО «МФЦ» можно наглядно проследить, как целенаправленная работа с новичками влияет на формирование благоприятного климата и повышение эффективности их трудовой деятельности.

Ключевыми элементами программы стали:

- честное информирование о реальных условиях работы еще на стадии подбора;
- проведение вводных пробных дней;
- закрепление за новичками наставников, готовых оказывать поддержку и помощь;
- использование интерактивных инструментов, таких как тесты на стрессоустойчивость и многозадачность.

Особое внимание в программе уделено созданию атмосферы заботы и открытости, где новичок может не бояться задавать вопросы, получать своевременную обратную связь и чувствовать себя частью команды уже с первых дней. Ожидается, что внедрение программы адаптации позволит снизить уровень текучести кадров, повысить вовлеченность сотрудников и укрепить общее эмоциональное состояние коллектива. Хотя непосредственные результаты реализации программы будут видны позже, уже сейчас можно предполагать ее положительное влияние на внутреннюю атмосферу в организации.

Важно подчеркнуть, что адаптация положительно влияет не только на самих новичков, но и на весь коллектив в целом. Когда в организацию приходит подготовленный, мотивированный и поддержанный сотрудник, это снижает вероятность возникновения напряженных ситуаций, недопонимания или скрытых конфликтов. Каждый новый успешный случай интеграции укрепляет корпоративную культуру, делает коллектив более открытым, сплоченным и ориентированным на общие цели [2].

Исследования в области организационного поведения подтверждают: психологический комфорт на рабочем месте является важным предиктором как продуктивности сотрудников, так и их профессионального долголетия [1]. Те коллективы, которые инвестируют ресурсы в выстра-

ивание качественных адаптационных процессов, в перспективе получают более высокие показатели вовлеченности, производительности и устойчивости кадрового состава.

Именно поэтому адаптация сотрудников — это не просто формальность, а важная часть заботы о будущем компании. Она помогает не только мягко и осознанно ввести новичков в рабочую среду, но и становится той самой основой, на которой выстраивается благоприятный социально-психологический климат внутри коллектива. Там, где новичку протягивают руку помощи с первых шагов, рождаются доверие, вовлеченность и желание работать на общий результат. Без такого внутреннего фундамента сложно говорить о высоких результатах и еще труднее — о долгосрочном успехе бизнеса.

Библиографический список

1. *Бойко В. В., Ковалев А. Г., Панферов В. Н.* Социально-психологический климат коллектива и личность. М.: Мысль, 1983. 207 с.

2. *Лазаренко Л. А., Хорольская Т. Е.* Управление человеческими ресурсами в современных экономических условиях: психологический аспект // Вестник Академии знаний. 2019. № 35 (6). С. 164–170.

3. *Психология адаптации и социальная среда: современные подходы, проблемы, перспективы* / отв. ред. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2007. 624 с.

4. *Пылаева А. С.* Социально-психологический климат как фактор, влияющий на эффективную деятельность организации // Наука Красноярья. 2023. Т. 12, № 4-4. С. 77–80.

5. *Субочев Н. С., Патутина Е. Д.* Цифровые инструменты управления адаптацией персонала в современных организациях // Социально-гуманитарные знания. 2019. № 3. С. 260–267.

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

Содержание

Мельнов Михаил Артемьевич: ученый, педагог, основатель уральской школы научной организации труда.....	3
Алексеев С. Б., Андрейчикова М. А. Сущность стратегии управления персоналом предприятия	6
Алексеева Н. И. Реализация компетентностного подхода в самообучающейся организации.....	9
Антипина И. О., Антипина А. Д. Персонал логистической компании как ключевой фактор конкурентного преимущества	13
Аранович Г. О., Патугина С. Ю. Профориентация молодежи: стратегии привлечения в производственный сектор.....	17
Арзамасцева Л. П. Тренды трансформации занятости в условиях цифровизации	20
Балашова С. А., Садкова И. В. Аудит организационной структуры: цели, задачи, методы проведения.....	23
Башкаев И. В., Березин Д. О. Автоматизация отбора резюме с использованием нейросетевых моделей	26
Беляк О. Ю. Кто такие отроверты и как ими управлять.....	30
Бикетова Е. К. Ценностное предложение в системе продвижения HR-бренда работодателя.....	33
Ботенёва М. В. Инновации в менеджменте человеческих ресурсов и риски оппортунизма.....	38
Вахмянина А. В. Карьерные траектории молодежи в вузах: академическая, научная, управленческая и научно-практическая модели развития.....	42
Вельмисова Д. В. Инновационный персонал современных предприятий и организаций	44
Вербицкая Н. О., Курносова Е. А., Аль-Ашур О. А. HR-нейродиагностика: нейронаучный подход к оценке эффективности освоения навыков в онлайн-формате	48
Ветошкина А. Д., Камский В. В. Мотивация и вовлечение работников в развитие компании	50
Власов С. А., Долженко С. Б. Построение эффективной системы оплаты труда и ее влияние на производительность труда	53
Вожова Е. В., Винник У. В., Рогачёва В. М., Конте Н. Процедура адаптации и система наставничества производственного предприятия	57
Гробылева Е. Д., Чудиновских М. В. Платформенные решения для организации работы с самозанятыми.....	60
Дашкова Е. С., Дорохова Н. В. Ретроспективный анализ развития проблемы дисбаланса рынка труда и рынка образовательных услуг	63
Девятова Ю. П., Кострова К. С., Медведева А. А. Проектирование комплексного решения по управлению идеями для международного аэропорта.....	68

Дудова М. А. Развитие HR-бренда как инструмент повышения эффективности управления персоналом в государственных организациях.....	71
Елина А. С. Корпоративная культура сети пиццерий.....	75
Ерченко М. Д. Развитие общего образования в России: вызовы и перспективы до 2036 г.	80
Загвоздина К. Н. Влияние корпоративной культуры на успех системы развития персонала.....	83
Защук М. С. Мотивация персонала предприятия — составляющая стратегии управления персоналом и корпоративной социальной ответственности.....	87
Иванов Д. Д. Трудовые ресурсы в системе экономической безопасности компании.....	91
Ивкина А. С., Холкин Л. Ф. Тенденции и перспективы развития трудоустройства населения в возрасте от 50 лет и старше в Российской Федерации.....	94
Камарова Т. А. Занятость в эпоху цифровизации: распространенность цифровых и нецифровых форм.....	98
Кварацхелия Н. Р., Петлина А. А., Шевченко А. Н., Каддур Р. «Фабрика идей» как механизм вовлечения молодежи и инертного персонала.....	103
Ким Т. Л., Коротин В. О., Меркурьев В. В. Институциональный анализ в изучении региональной образовательной политики на примере Сибирского федерального округа.....	105
Клейменов М. В. Нейросети (искусственный интеллект) в вузе: социальные аспекты.....	108
Корнильцева Е. Г. Цифровизация социальной сферы: проблемы и перспективы.....	112
Кравцова А. А. «Школа наставников» — эффективная модель по удержанию молодых работников на производственном предприятии.....	116
Кузьменко Е. Д. Анализ методов оценки персонала предприятия.....	121
Мамяченков В. Н. Оплата женского труда в СССР.....	125
Мандриков Д. С. Теоретические основы формирования HR-бренда компании и результаты исследования предпочтений работников.....	128
Матвеева А. И., Кичев М. Е. Риски дискриминации и алгоритмической предвзятости при использовании искусственного интеллекта в HR-менеджменте.....	130
Назаров А. В. Инжиниринг HR-решений как «точка роста» бакалавров управления персоналом на основе анализа вопросов государственной экзаменационной комиссии.....	134
Овчаренко Н. К., Дороговцева А. А. Развитие искусственного интеллекта в управлении персоналом.....	138
Орлова С. В., Канахина В. Д. Нейротехнологии в управлении персоналом.....	141

Панченко А. Ю. Направления развития организации труда на предприятии в системе управления человеческими ресурсами.....	144
Пичурин И. В. Механизмы адаптации персонала с использованием технологий искусственного интеллекта в розничной торговле.....	147
Плохова Д. Л. Особенности внедрения тарифной сетки оплаты труда и участие в профессиональных соревнованиях на градообразующем предприятии атомной промышленности	150
Погудина К. А. Как видят человекоцентричность топ-менеджеры и рядовые сотрудники организации	153
Подгайская М. В., Куликовская А. А. Особенности адаптации персонала в сфере общественного питания.....	158
Рыжикова М. И., Ходжаева А. Ж. Практическая характерология как инструмент управления персоналом	161
Сайян В. С. Неформальная занятость населения в мировой и национальных экономиках: проблемы статистического измерения и оценки.....	164
Сенцова С. А., Диабри М. Система мотивации производственного персонала.....	169
Слюсаренко А. В., Сербина Н. В. Развитие компетенций персонала как фактор повышения качества обслуживания	171
Смирнов Е. Н. Оценка уровня конкурентоспособности рабочей силы на рынке труда России	174
Сомов Н. С. Перспективы развития подходов к оценке эффективности кадровой политики организации	178
Сутягина О. О. Роль профсоюзов в привлечении и удержании персонала промышленных предприятий	181
Сысоева Т. В. Достойный труд адвокатов в условиях цифровизации.....	184
Терехова Ю. Ю., Тонких Н. В. Искусственный интеллект в обучении и развитии персонала в строительной сфере.....	186
Трубникова О. М. Направления совершенствования системы стимулирования труда в организациях индустрии гостеприимства	189
Утробина Ю. А., Лагутина Е. Е. Корпоративная культура безопасности как инструмент формирования положительного HR-бренда промышленного предприятия	192
Хорошенина К. В., Куликовская А. А. Теоретические основы управления процессом адаптации персонала	195
Шавровская М. Н., Тарасенко В. А. Особенности построения коммуникации в процессе увольнения сотрудников.....	198
Шидловский И. А. Особенности нормирования слесарно-сборочных работ на машиностроительном предприятии в условиях единичного и мелкосерийного производства	201
Шкиренко Г. А. Современные тренды социальной политики организаций.....	204
Шумилов А. А. Влияние адаптационных программ на социально-психологический климат и эффективность трудовой деятельности сотрудников в организации	208

Научное издание

**Достойный труд —
основа стабильного общества**

Материалы

XVII Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 27 ноября 2025 г.)

Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры

Компьютерная верстка

И. В. Засухиной

Поз. 78. Подписано в печать 29.12.2025.

Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 12,6. Усл. печ. л. 12,6. Печ. л. 13,5. Тираж 10 экз. Заказ 46.

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

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

- Совет по профессиональным квалификациям в области управления персоналом (г. Москва, Россия)
- Институт экономики Российской академии наук (г. Москва, Россия)
- Могилевский государственный университет им. А. А. Кулешова (г. Могилев, Республика Беларусь)
- Всероссийский научно-исследовательский институт труда Минтруда России (г. Москва, Россия)
- Государственный университет управления (кафедра управления персоналом) (г. Москва, Россия)
- Санкт-Петербургский государственный университет (Высшая школа менеджмента) (г. Санкт-Петербург, Россия)
- Санкт-Петербургский государственный экономический университет (кафедра социологии и управления персоналом) (г. Санкт-Петербург, Россия)
- Академия труда и социальных отношений (кафедра экономики труда и управления персоналом) (г. Москва, Россия)
- МИРЭА — Российский технологический университет (кафедра организационно-кадровой работы в органах государственной власти) (г. Москва, Россия)
- Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Россия)
- Российский университет транспорта (кафедра экономики труда и управления человеческими ресурсами) (г. Москва, Россия)
- Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского (кафедра региональной экономики и управления человеческими ресурсами) (г. Омск, Россия)
- Байкальский государственный университет (кафедра государственного управления и управления человеческими ресурсами) (г. Иркутск, Россия)
- Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского (кафедра управления персоналом) (г. Симферополь, Россия)
- Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского (кафедра экономики предприятия и управления персоналом) (г. Донецк)
- Сочинский государственный университет (г. Сочи, Россия)
- Воронежский государственный университет (кафедра экономики труда и основ управления) (г. Воронеж, Россия)
- Международный институт дизайна и сервиса (г. Челябинск, Россия)
- Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (г. Екатеринбург, Россия)
- Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (департамент психологии) (г. Екатеринбург, Россия)
- Уральский государственный педагогический университет (кафедра педагогики и педагогической компаративистики) (г. Екатеринбург, Россия)
- Институт технологий обучения и развития (г. Санкт-Петербург, Россия)
- Институт профессионального кадровика (г. Москва, Россия)
- HeadHunter (г. Москва, Россия)
- Добросервис — линия обслуживания ООО «ЕЮС», созданная для оказания услуг категории well-being (г. Москва, Россия)
- Ассоциация рекрутинговых агентств Урала (г. Екатеринбург, Россия)
- Be Brand People Advent/Event (г. Екатеринбург, Россия)
- Ассоциация карьерных консультантов Урала (г. Екатеринбург, Россия)
- Издательский дом «Панорама» (журнал «Кадровик») (г. Москва, Россия)
- Профессиональное партнерство работодателей HR-mnenie (г. Екатеринбург, Россия)
- Консалтинговая компания Coleman Group (г. Москва, Россия)



КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ТРУДА И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ УРГЭУ

Одна из ведущих российских кафедр по направлению «Управление персоналом», преподаватели которой являются разработчиками профессиональных стандартов, победителями конкурсов научных грантов РНФ, РФФИ, грантов Президента РФ, входят в состав Совета по профквалификациям в области управления персоналом, а также ключевых профессиональных и деловых сообществ.

Более 55 лет успешно реализует образовательные программы в области экономики труда и управления персоналом на всех уровнях и формах обучения:

- бакалавриат (профиль «Управление персоналом и экономика труда», очная и очно-заочная форма);
- магистратура (профиль «Управление персоналом и данные о людях (People Data)», очная форма; профиль «Стратегические технологии управления персоналом», заочная форма с дистанционными технологиями; профиль «Экономика человеческих ресурсов (HR-бизнес-партнер), очно-заочная форма);
- аспирантура (научная специальность 5.2.6 «Менеджмент»);
- дополнительное профессиональное образование (программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации «Экономика труда», «Управление персоналом», «Менеджер по подбору персонала», «Нормирование труда» и др.).

Осуществляет:

- научно-исследовательские работы в рамках проектов, поддержанных Российским научным фондом (РНФ) (в том числе «Исследование влияния цифровой занятости на рождаемость и родительское благополучие»; «Резервы и возможности повышения производительности труда на промышленных предприятиях Свердловской области»); исследование «Оценка влияния самозанятости на ситуацию на рынке труда Свердловской области»;
- прикладные проекты в сфере нормирования и организации труда для крупных предприятий Урала и России.



@HR_USUE



УРАЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ